

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2020

Tuuli Elomaa

MYYJÄN TOIMINTAAN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN HUOMIOIMINEN MYyntIPROSESSIN AIKANA

Yritys X

Tuuli Elomaa

MYYJÄN TOIMINTAAN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN HUOMIOIMINEN MYyntIPROSESSIN AIKANA

Yritys X

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan toimintatapoja niin, että myyjien suorituskyykyyn vaikuttavat tekijät kulkevat käsi kädessä myyntiprosessin kanssa. Tarkoituksena oli selvittää, miten kohdistaa työntekijän suoritusta kuvaava malli myyntiprosessiin niin, että nämä kaksi mallia kulkevat limittäin.

Tutkimuksen teoriaviitekehys käsittelee myyntiprosessia sekä myyntijohtajan vastuualueita, myyntitavoitteiden asetantaa, myyjien motivoimista sekä myynnin mittaamista. Tutkimus tehtiin tapaututkimuksena, joka on yksi laadullisista tutkimustyyeistä. Yrityksen nykytilanteen kartoitus toteutettiin pitämällä teemahaastatteluja yrityksen konsulteille sekä johtoryhmän jäsenille.

Työn tuloksena laadittiin kehitysehdotus, kuinka linkittää myyntiprosessi ja työntekijöiden suoritusta kuvaava malli. Tutkimuksen avulla pystyttiin löytämään kohdat, missä nämä kaksi prosessia kulkevat limittäin. Tutkimuksen myötä tietoisuus yrityksen myyntiprosessin ja myyjien suorituskyykyyn yhteydestä kasvoi merkittävästi.

Työn myötä toimeksiantajayritys pystyy huomioimaan myyjän suoritustasoa paremmin myyntiprosessin aikana.

ASIASANAT:

motivaatio, myynti, myyntimenetelmä, suorituskyyky

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Management and Engineering

2020 | 54 pages, 2 pages in appendices

Tuuli Elomaa

TAKING INTO ACCOUNT FACTORS AFFECTING ON SELLER'S ACTION DURING THE SALES PROCESS

Company X

The objective of this thesis was to develop the case company's procedures so that factors affecting to seller's performance go hand in hand with company's sales process. The purpose was to find out how align the employee performance model with the sales process so that they go in parallel.

The theory framework of the study concerns the sales process as well as the sales manager's areas of responsibility, setting sales goals, motivating salespeople and sales metrics. The study is viewed as a case study, which is one of the qualitative research types. Present state was mapped out by conducting theme interviews with company's consultants and members of the management.

The results of this study was a development proposal how to integrate the sales process and the model describing employees performance. The study also enabled identifying the points where these two processes go hand in hand. Along with the study, awareness of the connection between the company's sales process and seller's performance increased significantly.

With this study, the case company is able to take better into account seller's level of performance during the sales process.

KEYWORDS:

motivation, sales, sales method, efficiency

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tavoite	6
1.2 Toimeksiantajayritys	6
1.3 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	7
2 RUTIINI MYYNTITYÖSSÄ	8
2.1 Myyntiprosessi	8
2.2 Myyntisuppilo	14
3 MYYNNIN JOHTAMINEN	15
3.1 Myyntijohtajan vastualueet	15
3.2 Myynnin tavoitteet	16
3.3 Mittaristo	18
3.3.1 Myyntisuorituksen mittaaminen	19
3.3.2 Mittaamistapojen kehitys	21
3.3.3 Seuranta	21
3.4 Motivointi	22
4 NYKYTILAN SELVITYS	27
4.1 Katsaus nykytilanteeseen myyjän näkökulmasta	27
4.1.1 Viestintä ja tiimit	27
4.1.2 Oma työskentely	29
4.1.3 Tavoitteet	31
4.1.4 Suoritustaso	33
4.2 Katsaus nykytilanteeseen johtajan näkökulmasta	35
4.2.1 Viestintä ja tiimi	35
4.2.2 Tavoitteet	36
4.2.3 Työskentely	37
4.2.4 Suoritustaso	38
5 KEHITYSEHDOTUKSET	40
5.1 Myyntiprosessin kehittäminen	40
5.1.1 Motivaatio ja kannustimet	40
5.1.2 Pätevyys ja taidot	42

5.1.3 Organisaation sitoutuminen	43
5.1.4 Kommunikaatio ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	45
5.1.5 Harkinnanvarainen käytös	47
5.1.6 Lopputulema	48
5.2 Jatkokehitysmahdollisuudet	49
6 LOPUKSI	50
LÄHTEET	51

LIITTEET

Liite 1. Konsultin haastattelu
 Liite 2. Johtajan haastattelu

KUVAT

Kuva 1. Myyntiprosessin kulku.	8
Kuva 2. Bath työntekijän suoritusta kuvaava malli.	24
Kuva 3. Kokonaispalkkiomalli.	26
Kuva 4. Yritys X:n nykyinen myyntiprosessi.	40
Kuva 5. Myyntiprosessin ja kannustimien välinen yhteys.	41
Kuva 6. Myyntiprosessin ja pätevyyden välinen yhteys.	42
Kuva 7. Myyntiprosessin ja organisaation sitoutumisen välinen yhteys.	44
Kuva 8. Myyntiprosessin ja kommunikaation välinen vuorovaikutus.	45
Kuva 9. Myyntiprosessin ja harkinnanvaraisen käytöksen vuorovaikutus.	47
Kuva 10. Myyntiprosessin ja suoritustason välinen yhteys.	48

1 JOHDANTO

Myyjän sitoutuminen organisaatioon on vahvasti esillä, kun hän tarjoaa asiakkaalle strategia keskeisiä palveluita. Kun myyjä tietää kattavasti palvelusta, hän pystyy kertomaan sen arvosta ja tuotettavista tuloksista vakuuttavammin. Esihenkilön tuki ja apu sekä palautteen saaminen nousevat myös esiin tärkeinä tekijöinä, mutta itse toiminta, myyminen, lähtee myyjästä itsestään tahtotilana, oman motivaation kautta.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajan toimintatapoja niin, että myyjien suorituskyykyyn vaikuttavat tekijät kulkevat käsi kädessä myyntiprosessin kanssa. Tarkoituksena on selvittää, miten kohdistaa työntekijän suoritusta kuvaava malli myyntiprosessiin niin, että ne kulkevat limittäin.

Työssä käydään teoriaviitekehyksen avulla läpi myyntiprosessia sekä myynnin johtamista, myynnillisten tavoitteiden asetantaa, myynnin mittaristoa sekä motivointia ja sen merkitystä. Tavoitteet ja mittarit täydentävät toisiaan: ilman tavoitteita ei tiedetä päämäärää ja ilman mittareita on vaikea todentaa tuloksia. Aiheet toimivat pohjana myyjien motivoitumiselle, mutta muitakin vaikuttavia tekijöitä käydään laajemmin läpi motivaatioreorioiden avulla. Kun myyjien suorituskyykyyn motivointitapa on tarkentunut, on myyjien motivoiminen työssä sujuvampaa. Myös itse työn eli myymisen voi kokea merkityksellisempänä. Näiden toimintatapojen myötä strategiakeskeiselle liiketoiminta-alueelle suunniteltu vuosittainen myyntitavoite mahdollistuu.

1.2 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X, joka tarjoaa Suomessa muutoskonsultointia eri kokoisille yrityksille. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkaille toimintakulttuurin ja tapojen uudistamista tekemällä tuloksia arjesta käsin. Yritys kertoo verkkosivuillaan, että päämääränä on antaa asiakkaille varmuutta, tuloksellisuutta ja sujuvuutta toimintaan hankkeiden myötä. Vuonna 2019 yrityksessä työskenteli 168 henkilöä, liikevaihto oli 10,5 miljoonaa euroa ja liiketulos 0,7 miljoonaa euroa. Kun tekemistä mitataan todennettavien

asiakastulosten kautta, tekijät näkevät hankkeiden tulokset konkreettisesti. Tämä puolestaan kasvattaa työntekijöiden halua auttaa ja kehittää kasvua. Tulosten todentaminen vaikuttaa siis yhtenä osatekijänä suorituskyvyn muodostumiseen. (Yritys X, henkilökohmainen tiedonanto 9.3.2020.)

1.3 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, joka on yksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lajeista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa pyritään joko etsimään uusia näkökulmia ja ilmiöitä tai selvittää vähemmän vakiintuneita ilmiöitä sekä kehittämään hypoteeseja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 138, 161, 162.) Lähteitä käyttäessä on huomioitu niiden tuoreus, jotta lähteiden tieto on mahdollisimman sovellettavaa sekä ajankohtaista (Hirsjärvi ym. 2016, 113).

Opinnäyte rakentuu niin, että johdannon jälkeen käydään luvussa 2 ja 3 läpi teoreettista viitekehystä, joka toimii pohjana myyjien motivoinnissa. Aluksi käsitellään myyntiprosessia: sen eri osa-alueet määritellään ja tarkastellaan prosessin etenemistä. Tämän lisäksi syvennyttään myyntisuppilomalliin tarkemmin. Seuraavassa luvussa käydään lävitse myynnin johtamista, siihen kuuluvia tehtäviä sekä tarkemmin aihealueita myyntitavoitteiden asetannasta, työntekijöiden motivoinnista sekä myynnin mittaamisesta.

Teoriaosuuden jälkeen tarkennetaan toimeksiantajayrityksen myyjien suoritustason ja sitä tukevien tekijöiden nykytilannetta. Tietoa kerättiin tapaamisissa toimeksiantajayrityksen vastuuhenkilön kanssa sekä toteuttamalla puoliksi strukturoituja yksilöhaastatteluja yrityksen työntekijöille eri vastuualueilta. Haastattelutyyppejä eli teemahaastattelua mahdollistaa haastattelun pitämisen vapaammin. Tämä tarkoittaa kysymysten aihepiirien olevan päätetty, mutta tarkka haastattelurunko eli kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tutkimushaastattelua pidetään järjestelmällisenä tiedonkeruumuotona, missä ”haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista”. Vastaukset voivat siis vaihdella hetken mukaan, mistä syntyy pulma liittyen tutkittavien vaihtelevaan ulosantiin haastattelutilanteessa (Hirsjärvi ym. 2016, 207–210.)

Lopussa kuvataan kehitysehdotukset sille, miten toimeksiantajayritys saa myyntiprosessin ja myyjien motivoinnin kulkemaan limittäin työntekijöiden suoritusta kuvaavan mallin avulla. Lisäksi esitellään opinnäytetyön ohella esille nousseita jatkokehitysehdotuksia.

2 RUTIINI MYYNTITYÖSSÄ

Myyntityössä on aina kyse kahden osapuolen, myyjän ja ostajan, kohtaamisesta ja yhteistyön luomisesta (Nieminen & Tomperi 2008, 97, 99). Myyjän on tärkeää ymmärtää, mitä asiakas tarvitsee. Tämän lisäksi hänen tulee luoda ja myydä myydä arvoa asiakkaalle (Laine 2008, 61). Seuraavaksi käydään läpi myynnin eteneminen vaihe vaiheelta myyntiprosessin avulla sekä myyntisuppilon sisältö.

2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin mallinnuksissa kuvataan usein myyjän prosessia sisältä päin. Sen kulku ja toteuttamisjärjestys toistavat usein itseään. Myyntiprosessi alkaa myyntiliidien hankinnasta ja loppuu kaupan päättämiseen eli tilaukseen. (Kaari, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 54–55.) Myyntiprosessin kesto vaihtelee suuresti. Tähän vaikuttaa ostajan ostoprosessi sekä kaupan luonne. Jos myyjä on tietoinen ostajan prosessista, myyjä pystyy olemaan täsmällisempi ja tehostamaan myynti- ja ostoprosessin yhteistoimivuutta (Agnihotri, Rapp & Trainor 2009, 475; Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2019, 231). Kaari ym. (2004, 59) painottavat myyjän sekä myyntiorganisaation proaktiivisuuden eli ennakoitavuuden keskeisyyttä. Asiakas ei mahdollisesti ole tietoinen yrityksessä olevissa ongelmista tai niiden todellisista syistä. Tällöin ennakoiminen ja asiakkaan liiketoimintaprosessien analysointi luovat mahdollisuuden tunnistaa parannusta vaativat alueet. Proaktiivisuus vahvistaa myös asiakkaan luottamusta. (Salminen 2018, 129.)

Myyntijohdolle myyntiprosessi on toimintamalli, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan sekä arvioidaan. Johdon näkökulmasta myyntitilanteessa on tärkeää erotella ja tunnistaa sen eri vaiheet. (Nieminen ym. 2008, 73, 99.) Kuvan 1 mukaan Jobber (2019, 207) jakaa myyntitapahtuman vaiheet seuraavasti: avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, vastaväitteiden käsittely, neuvottelu, myynnin päättäminen ja jatko-toimenpiteet. B2B-puolen myynnissä myyjän on olennaista suorittaa valmistelu ennen tapaamista (Rope 2009, 157). Myyntitapahtuman vaiheet käydään seuraavaksi läpi.



Kuva 1. Myyntiprosessin kulku (sovellettuna Jobberin ym. 2019, 207 sekä Ropen 2009, 156 malleja).

Valmistelu

Vahvaselän (2004, 142) mukaan myyntineuvotteluun valmistautuminen on erittäin tärkeää onnistumisen kannalta. Kun valmistelu on laadullisesti tehty, tehtyä työtä pääsee hyödyntämään itse tapaamisessa (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2015, 235). Valmistelun on hyvä käsittää seuraavia osia: asiakkaan perustietojen läpikäynnin, neuvottelun ja myynnin tavoitteiden asettamisen, ajankäytön ja neuvottelutaktiikan kaavailun, vastaväitteisiin valmistautumisen, tuotteen tai palvelun ominaisuuksien läpi käymisen sekä tarvittavan aineiston keräämisen ja myyntimateriaalin rakentamisen (Jobber ym. 2015, 235; Rope 2009, 157–162; Vahvaselkä 2004, 148).

Avaus

Avauksen tarkoituksena on luoda hyvä ensivaikutelma sekä voittaa asiakkaan luottamus (Vuorio 2013, 61; Vahvaselkä 2004, 153). Salmisen (2018, 122) mukaan ilman luottamusta yhteistyön eteneminen on mahdotonta.

Avauksessa myyjän on tärkeää ohjata keskustelua heti alusta asti sekä huomioida vastapuoli esimerkiksi tarkistamalla asiakkaan aikataulu ja huomioida mahdolliset muutokset hänen tavoitteissaan (Vuorio 2013, 61; Vahvaselkä 2004, 155). Agnihotrin ym. (2009, 478) mukaan tehokas, informatiivinen kommunikointi myyjän ja asiakkaan välillä johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen niin myyjää kuin tuote- tai palvelukokemustakin kohtaan. Keskustelun laatuun on siis tärkeä panostaa alusta asti.

Tarvekartoitus

Tässä vaiheessa myyjä keskittyy selvittämään asiakkaan tarpeet, ongelmat, odotukset sekä arvostukset (Vuorio 2013, 65). Myyjän rooli on kysellä ja kuunnella asiakasta aktiivisesti (Salminen 2018, 155). Kysymysten avulla ostaja puhuu helpommin, jolloin hänen tarpeensa saadaan selville kätevämmiin. Kysymyksillä on todettu olevan vahva huomion herättämisen ja ohjaamisen kyky. Tehtyjen tutkimusten mukaan kysymykset ovat vakuuttaneet toisen osapuolen helpommin verrattuna tilanteisiin, joissa yritetään vakuuttaa väittämillä. (Rackham 1995, 37–38.)

Kysymystyyppit jaetaan Jobberin ym. (2015, 244) mukaan avoiimiin ja suljettuihin kysymyksiin. Myyjän käyttävät tarvekartoituksessa useimmiten avoimia kysymyksiä, sillä niiden katsotaan olevan vaikuttavampia kuin suljetut kysymykset. Asiakas on helpompi saada puhumaan, jolloin odottamattomia ongelmia voi tulla ilmi. Suljettujen kysymysten avulla myyjän on taas helppo saada selville puhtaasti tosiasiatietoja. (Rackham 1995, 40; Jobber ym. 2015, 244.) Tarvekartoitusta voidaan tehdä myös SPIN-menetelmällä. Se muodostuu neljästä eri kysymystyyppistä. Akronyymi SPIN muodostuu sanoista *Situation, Problem, Implication, Need-payoff* eli tilanne-, ongelma-, seuraus- ja merkityskysymykset. (Vahvaselkä 2004, 157–158; Rackham 1995, 74–75.)

Tilannekysymykset kartoittavat asiakkaan nykytilanteen ja sen avulla kerätään taustatiedot. Näiden myötä myyjä voi tehdä johtopäätöksiä tarpeista ja mahdollisista ongelmista sekä päättää, miten seuraavaksi edetä. Tilannekysymysten jälkeen siirrytään ongelma-kysymysten pariin. Asiakkaan vaikeudet ja tyytymättömyyden aiheet käydään lävitse. (Vahvaselkä 2004, 158; Rackham 1995, 76.) Vahvaselän (2004, 158) mukaan asiakkaan tulee itse saada tiedostamaan ja toivomaan parannuksia nykytilanteeseen. Myyjän löydettyä parannusalueita siirrytään seurauskysymyksiin.

Ratkaisun esittäminen

Kun tarvekartoitus on tehty, myyjä pystyy siirtymään tuote-esittelyyn. Kattavalla tarvekartoituksella myyjä pystyy laatimaan asiakaslähtöisen ratkaisun, josta asiakas hyötyy ja saa lisäarvoa. Myyjän kuuluu esittää ratkaisuvaiheessa, mitä palvelun tai tuotteen edut konkreettisesti merkitsevät asiakkaalle. Ominaisuuksiin keskittymisen sijaan painotetaan hyötyjä. Esittelyn on hyvä tapahtua asiakasta kiinnostavalla tavalla sekä asiakkaan ymmärtämin termein. Asiakkaan reagoitua on hyvä tarkkailla, jolloin myyjä voi tarvittaessa muuttaa toimintaansa. (Vahvaselkä 2004, 160; Salminen 2018, 130, 134; Jobber ym. 2015, 246.) Jobber ym. (2015, 246) painottaa kysymysten esittämistä myös tässä vaiheessa. Hän perustaa kysymysten esittämisen sillä, onko myyjä ymmärtänyt oikein asiakkaan etsimät hyödyt sekä onko toinen osapuoli ymmärtänyt oikein, mitä myyjä sanoi.

Tarjouksen sisältämät myyntiargumentit eli myyntiperusteet tukevat ostajaa tiedostamaan sekä tiedostetut että piilevät tarpeet, joiden myötä kauppa todennäköisesti syntyy (Vahvaselkä 2004, 160; Salminen 2018, 133). Salminen (2018, 136–137) jakaa argumentit faktapohjaisiin ja emotionaalisiin argumentteihin. Faktapohjaiset argumentit

ovat rationaalisia ja niillä vedotaan toisen osapuolen järkeen. Emotionaalisilla argumenteilla vedotaan asiakkaan tunteisiin. Argumentit voivat perustua esimerkiksi asiakkaan tarpeisiin, arvoihin tai uskomuksiin. On hyvä muistaa, että asiakkaan ratkaisuun vaikuttavat tunnepuoli, tarjouksen tekninen sisältö, tuotettu arvo sekä hinta.

Asiakkaan huolenaiheiden käsittely

Huolenaiheiden ilmeneminen on normaalia; sen katsotaan olevan osa asiakkaan ajattelun muutosprosessia. Vastaväitteet korostavat tekijöitä, jotka ovat tärkeitä ostajalle ja herättävän hänen huomionsa. Ostaja voi siis ilmaista hämmennystä tai epäilystä myyjän sanomisista tai esittämistä tosiasiaista. (Jobber ym. 2015, 251; Salminen 2018, 139.)

Vahvaselkä (2004, 164) mainitsee vastaväitteiden ilmenevän muun muassa pelkovastaväitteinä, tapavastaväitteinä, kilpailuvastaväitteinä, hintavastaväitteinä tai valitusvastaväitteinä. Oikeaa tapaa vastaväitteiden selvittämiseksi ei ole. Hyvä myyjä ei käsittele vastaväitteitä vaan estää vastaväitteiden muodostumisen toiminnallaan (Rackman 1995, 7). Jobber ym. (2015, 252) jakaa vastaväitteiden käsittelytekniikkoja seuraavasti: toisen kuunteleminen ja keskeyttä jättäminen, tällöin myyjä antaa ymmärtää, että ongelma otetaan tosissaan. Vastaväitteen ehkäiseminen, missä myyjä nostaa huolenaiheen osaksi myyntiesitystä. Muita tapoja ovat myös huolenaiheen kääntäminen kaupan päättämisyri-tykseksi, vastaväitteiden sopiminen ja torjuminen, suora kielto sekä vastaväitteen kyseenalaistaminen. Vastaväitteet voidaan myös lykätä myöhemmäksi tuomalla esiin tarvekartoituksessa esiin tulleita seikkoja ja perustella ehdotuksen hyötyjä uudestaan (Rubanovitsch ym. 2007, 119).

Aina toinen osapuoli ei tuo todellisia huolenaiheitaan esille, jolloin ne jäävät piiloon. Tällöin myyjän kuuluu esittää kysymyksiä, sillä on tarpeellista tietää, miten toisen osapuolen voi vakuuttaa (Jobber ym. 2015, 255).

Neuvottelu

Kaupanehtojen läpi käyminen muodostaa neuvottelutilanteen. Neuvottelutilanteissa luottamus kantaa tärkeää roolia, sillä se rohkaisee ostajaa tekemään kauppaa. Tavoitteena

on löytää molemmille osapuolille arvoa luova tilanne eli niin sanottu win-win-tilanne. Ehdot voivat käsittää hinnan lisäksi muun muassa sopimuksen pituuden, palvelut, maksuehdot ja toimitusajan (Clay 2003, 176, 191; Jobber ym. 2015, 255).

Clayn (2003, 182) mukaan tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu auttavat neuvottelutilanteessa sekä välttämään myönnytyksiä sekä selkeyttämään etenemistä win-win-tilanteeseen. Tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: 1) ideaalitavoitteet, eli mitä toivotaan tavoitettavan, 2) päätavoitteet, jolloin jostain joudutaan luopumaan ja 2) tärkeimmät asiat, jotka paljastetaan vain tarvittaessa (Clay 2003, 178).

Siirtyessään hinnan läpikäymiseen myyjän on pyrittävä konkretisoimaan tuotteen tai palvelun myötä asiakkaalle tulevat hyödyt. Hinta voi olla helpommin käsitettävissä, kun tarjous käydään läpi kokonaisuudessaan, hinta pilkotaan osiin ja sitä verrataan nykyisiin kuluihin. Myyjälle on suotuisampaa pitää kiinni kiinteästä hinnasta ja välttää kaupankäyminen hinnasta. Tämän tilalla voidaan käyttää esimerkiksi palvelu- tai suhdetoiminnallisia keinoja. (Vahvaselkä 2004, 172.)

Kaupan päättäminen

Kun tarvekartoitus ja hyötyjen esittely on tehty kattavasti, tämä palvelee kaupan päättämisessä. Kaupan päättäminen eli klousaaminen on tilanne, missä myyjä pyytää asiakasta tekemään päätöksen. Myyjän kuuluu päättää kauppa, eikä välittää torjutuksi tulemisen mahdollisuudesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 121.)

Jobber ym. (2015, 258) sekä Rubanovitsch ym. (2007, 128) painottavat ajoituksen tärkeyttä. Myyjän on tärkeää tarkkailla ostajaa, hänen lähettämiänsä ostosignaaleja ja toimia niiden mukaisesti kaupan päättämisessä.

Kaupan päättämisessä myyjän on tärkeää uskoa myymäänsä tuotteeseen tai palveluun (Salminen 2018, 147). Klousaamiseen on olemassa useimpia tekniikkoja. Jobber ym. (2015, 259), Rubanovitsch ym. (2007, 129–132) sekä Clay (2003, 197–199) nostavat esille seuraavia tapoja: suora ehdotus kaupan päättämisestä on yksinkertaisin tapa. Kahden vaihtoehdon tarjoaminen luo asiakkaalle vaikutelman, että hän saa päättää, miten toimitaan. Referenssimenetelmässä kerrotaan, miten muut vastaavat yritykset ovat toimineet saman kaltaisessa tilanteessa. Yhteenvedon tekeminen ja päätöksen pyytämi-

nen muistuttavat asiakasta tuotteen tai palvelun päähyödyistä ja ohjaavat asiakasta kaupan päätökseen. Myyjä voi käyttää tilanteessa kysymyksiä, kun huomaa asiakkaan epäroivän tai haluaa varmistuksen tuotteen tai palvelun vastaavan asiakkaan tarpeita ja haluaa myönteisen päätökseen. Vaihtoehtoisesti myyjä voi kertoa tarjouksen päättyvän tietyn ajan sisällä, selvittää yksityiskohtia tai pyytää suoraan tilausta. Kun kaupan päättämistä on pyydetty, Clayn (2003, 199) mukaan myyjän tulee olla hiljaa ja antaa puheenvuoro ostajalle.

Myyjä saattaa joutua tuomaan uutta näkökulmaa keskusteluun kielteisen vastauksen jälkeen. Tämä tarkoittaa uudelleen argumentointia ja arvon esille tuomista asiakkaan näkökulmasta. (Salminen 2018, 149.) Kaupat olisi hyvä tehdä ensimmäisellä kerralla. Jos asiakkaalta ei kuitenkaan tule päätöstä, on hyvä asettaa klousaamistavoite. (Rubanovitsch ym. 2007, 122; Jobber ym. 2015, 231.)

Jatkotoimenpiteet ja lisämyynti

Kaupan päättämisen jälkeen myyjän on mahdollisuus tehdä lisäkauppaa oheistuotteilla ja lisäpalveluilla. Tätä helpotta kokonaisvaltaisesti tehty tarvekartoitus. Tässä vaiheessa asiakas ajattelee ostoa aktiivisesti ja mahdollisuudet oheistuotteisiin ovat suuremmat. Jos asiakas ei ole halukas panostamaan oheistuotteisiin välittömästi, tämä tapahtuu viimeistään vuoden sisällä kaupasta. (Rubanovitsch 2007, 152–153.)

After sales eli jälkihoitotoimenpiteiden kautta yritys, joko myyjä tai asiakasvastaava, huolehtii ostetun tuotteen tai palvelun toimimisesta, mahdollisten puitteiden korjaamisesta sekä käyttökuntoon saamisesta. Seurannan eri vaiheissa tavoitteena on myös ostopäätöksen tukeminen (Rubanovitsch 2007, 153; Vahvaselkä 2004, 175). Yritys pystyy myös keräämään kokemuksia oman tuotteen tai palvelun tuottamasta arvosta tai ratkaisusta (Salminen 2018, 155).

Yhteydenpidon kautta yritys pystyy vahvistamaan luottamusta ja varmistamaan asiakkaan tyytyväisyyden tuotteeseen tai palveluun (Salminen 2018, 155). Asiakastyytyväisyyden varmistusvaihe kuuluu myös jälkihoitovaiheeseen (Leppänen 2007, 98). Lähtökohtana pitkäkestoisen suhteen luomisessa on keskittyä ostajan ongelmien ratkaisemiseen (Bubnjević 2007, 376). Se edellyttää riittävää yhteydenpitoa, aktiivista huolenpitoa sekä ajankohtaisten tarpeiden selvittämistä ja ratkaisujen tarjoamista. Tyytyväinen asia-

kas kokee, että hänestä välitetään (Vahvaselkä 2004, 175; Salminen 2018, 155). Asiakastytyväisyys vaikuttaa kokonaisuudessaan yrityksen maineeseen, sillä tyytyväinen asiakas hoitaa markkinointia omasta tahdosta (Rubanovitsch 2007, 152).

2.2 Myyntisuppilo

Myyntijohdon suunnittelemaa myyntiprosessia tukee myyntisuppilo. Myyntisuppilo kuvaa myyntiprosessin vaiheita, joita mahdolliset asiakkaat eli liidit käyvät läpi ennen kaupan tekemistä. Myyntisuppilo konkretisoi, kauanko liidillä kestää muodostua asiakkaaksi. (Altschuler 2017; Kaario ym. 2004, 147.) Kun myyntisuppilo tukee myyntiprosessia oikealla tavalla, organisaatio pystyy arvioimaan nykyisen myyntitilanteen ja myyntistrategian sekä huomioimaan alueet, joita tarvitsee parantaa (Donaldson 2007, 258; Davies 2010).

Donaldsonin (2007, 103–104) mukaan Heiman on määritellyt myyntisuppilon mahdollistavan paremman tiedonkulun myyntimahdollisuuksien suhteen sekä antavan ajallisen katsauksen myyntimahdollisuuksien tilasta kaupan päättämistä kohti. Myyntisuppilo luokittelee potentiaaliset asiakkaat ostovaiheen perusteella (Järvinen & Taiminen 2016, 166). Kaario ym. (2004, 146) nimeävät liiketoiminnan luonteen, yrityksen kyvyn hankkia liidejä sekä myyntiaktiiviteettien tehokkuuden muokkaavan myyntisuppilon muotoa.

Myyntisuppilon hallinta kuuluu myös johdon tehtäviin (Le Meunier-FitzHugh & Le Meunier-FitzHugh 2015, 33). Kun myyntisuppiloa johdetaan tehokkaasti, myyntijohto pystyy sekä suunnittelemaan että mukauttamaan päätöksiä resurssien kohdentamisesta tai painopisteiden asettamisesta (Kaario ym. 2004, 144). Myyntisuppilon avulla myyntijohto pystyy määrittämään nykyisen myyntitilanteen, liidien nykytilan ja etenemisen kussakin prosessin vaiheessa (Donaldson 2007, 103–104). Kun vaiheita mitataan oikein, myyntisuppilo mahdollistaa myyntijohtajille eri vaiheiden seuraamisen ja ongelmien havaitsemisen (Donaldson 2007, 103–104; Le Meunier-FitzHugh ym. 2015, 31).

3 MYNNIN JOHTAMINEN

Myyntijohdamisen avaintehtävät ovat muuttuneet ja laajentuneet, sillä myyntijohtajien panoksen katsotaan kuuluvan osaksi yrityksen suunnitelmien muovailua (Jobber ym. 2019, 14). Ihanteellisella myyntijohdolla syntyy tulosta, tuottavaa kasvua sekä onnistumisen kulttuuria (Nieminen ym. 2008, 111). Tässä luvussa käydään läpi myyntijohtajan vastuualueilta, myyntijohdoksen tavoitteiden asettamista, myyjien motivoimista sekä myyntijohdoksen mitaamista.

3.1 Myyntijohtajan vastualueet

Myyntijohdaminen käsittää Jobberin (2019, 14) mukaan suunnittelun, organisoinnin sekä hallinnan. Donaldson (2007, 4) nimittää johtamisen avaintehtäviksi puolestaan suunnittelun, järjestelyn, myyntitoimenpiteiden hallinnan sekä johtamisen ja henkilöstöhankinnat. Nieminen ym. (2008, 111) painottavat johdon merkitystä, kun luodaan onnistumisen kulttuuria. Se voi tukea toimintaa esimerkiksi asiakasläheisyyden, oikean osaamisen, tekemisen tai oikeiden ihmisten avulla.

Myyntijohtajan kuuluu keskittyä tärkeimpään tavoitteeseen eli mahdollistaa myyntiosaston menestys ja myyntitavoitteen saavuttaminen (Harney 2016; Jobber ym. 2019, 14–16). Tarkemmin myyntijohtajan vastuualueisiin kuuluu myyntiosaston johtaminen ja päämäärien asettaminen. Hän myös määrittelee suunnitelmat ja menettelytavat sekä nimeää tehtävät. Taloudellisten vastuiden lisäksi myyntijohtajan tehtäviin kuuluu vastuu työntekijöiden eli myyjien hyvinvoinnista ja suoriutumisesta. (Altschuler 2017; Rubanovitsch & Aalto 2007, 20.) Zollar (2019) tuo esille myyntijohtajan vastuun seurata myyjien suoritustasoa tuloksen suhteen ja tavoitteiden saavuttamisessa sekä myyjien kouluttamisessa.

Erässä tutkimuksessa myyntijohtajan neljäksi tärkeimmäksi piirteeksi nousivat kommunikaatio- ja kuuntelutaidot, ihmissuhdetaidot, järjestäytyminen ja ajanhallinnantaito sekä tietotaito (Deeter-Schmelz, Goebel & Norman Kennedy 2008). Myyntijohtajan motivaatio ja asenne näkyvät hänen tekemässään työssään, mikä Likerin myyntijohtajateorian mukaan heijastuu suoraan myyjän käytökseen. Jos myyntijohtaja on asiakasorientoinut ja sopeutuu hyvin tilanteeseen, myyjäkin muuttuu enemmän asiakasorientoituneeksi ja joustavammaksi. (Jobber ym. 2019, 205, 349.) Rubanovitschin ym. (2007, 149) mukaan

myyntijohtaja voi auttaa alaisiaan saavuttamaan myyntitavoitteensa muun muassa toimimalla esimerkillisesti omassa myynnissä, uskaltamalla vaatia huippusuorituksia, innostamalla ja luomalla henkeä, auttamalla myyjää myyntiprosessissa asiakkaan ensikosketuksessa tai klousaamaan sekä kehittämällä toimintatapoja.

Myyntijohtajan avaintehtäviin kuuluu myyntitavoitteiden asettaminen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20). Usein myyntiorganisaatioissa myyntijohtaja vastaa tavoitteiden määrittelystä ja asettamisesta, eli prosessi hoidetaan ylhäältä alaspäin (Harney 2016). Harneyn (2016) mukaan prosessi on usein moniasteinen, eikä päättäjillä ole oikeaa käsitystä nykytilanteesta. Tämän vuoksi saman prosessi voidaan tehdä käänteisenä eli alhaalta ylöspäin, missä päätökset tehdään mahdollisimman alhaalla. Myyntipäälliköt antavat vastuun tiimiläisilleen ja valtuuttavat myyjät vastuuseen päämäärästään sekä tavoitteistaan konsultoiden esimiehiään. Pienemmistä myyjäkohtaisista tavoitteista muodostuu organisaation kokonaismyyntitavoite. (Harney 2016; Nieminen ym. 2008, 64.) Tavoitteiden asettamista ja seuraamista käydään tarkemmin seuraavaksi läpi.

3.2 Myynnin tavoitteet

Kun tavoite on selkeä ja haastavuustasoltaan saavutettavissa, kasvaa työntekijän kunnianhimo tavoitteen saavuttamiseksi. Erään tutkimuksen mukaan työpaikoilla, joissa työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, voidaan paremmin. Työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin tai tiimin tavoitteisiin. (Niemelä ym. 2008, 196–197.)

Myyntitavoitteiden määrittämiseen vaikuttavat historiallinen näkökulma, johdon arviointi, markkinoiden taloudelliset tai johtavat indikaattorit, aluepotentiaalin perustuvat tavoitteet tai myyjien asettamat omat tavoitteet (Donaldson 2007, 142). Smilanskyn (2016) mukaan myyntijohto toteaa myyntiorganisaatiossa ongelmaksi muodostuvan eroavaisuus myyjien ja myyntijohdon asettamissa tavoitteissa.

Donaldsonin (2007, 141–142) mukaan myyntitavoitteiden päämääränä on myyntisuorituksen arvioiminen, myyjien motivoiminen, tapa määrittää korvaus sekä toiminnan hallitseminen.

Myyntitavoitteet voidaan puolestaan jakaa kvalitatiivisiin eli määrällisiin tavoitteisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Kvalitatiivisissa tavoitteissa esiintyy esimerkiksi myynti arvon tai

määrän mukaan, markkinaosuus, soitetut puhelut ja myyntikate tilauksissa. Laadulliset tavoitteet vaihtelevat usein yrityksen koon ja myyntitavoitteiden mukaan. Näinä pidetään esimerkiksi nykyisten asiakkuuksien palvelemista, tiedon kerääminen markkinoista ja kilpailijoista, tuotetietoisuus ja myyntitaidot. (Donaldson 2007, 143–147.)

Niemisen ym. (2008, 51) mukaan tavoitteilla ja mittareilla on vahva ohjaava vaikutus toimintaan, sillä ihmiset panostavat niiden asioiden tekemiseen, mitä mitataan: "Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit muuttavat strategian toiminnaksi, ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa sekä innostavat ja sytyttävät ihmiset."

Tavoitteiden ja mittareiden voidaan katsoa kulkevan käsi kädessä: niiden kautta on helppo seurata onnistumisia ja edistymisiä niin lyhyellä, keskipitkällä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Donaldson 2007, 147; Nieminen ym. 2008, 46, 51.) Mittareita käsitellään myöhemmin lisää.

SMART

Akronyymin SMART avulla voidaan asettaa myyntitavoitteet, jotka ilmaisevat yksiselitteisesti, määrällisesti sekä tietyn ajanjakson sisällä, milloin tavoitteet ovat saavutettavissa (Jobber ym. 2019, 57). Akronyymin katsotaan sisältävän hyvän tavoitteen ominaisuudet sen ollessa realistinen, seurattavissa oleva sekä tarpeeksi haastava. SMART muodostuu seuraavista sanoista: *specific, measurable, achievable, realistic & time related* eli täsmällinen, mitattavissa oleva, saavutettava, realistinen sekä aikaan sidottu. (Nieminen ym. 2008, 52–23.)

Myyjän on helpompi hahmottaa tavoite, kun se on nimetty, täsmällinen sekä tuloskeskeinen. Myyntijohdon tulisi myös ilmoittaa, miten tavoitteet jakautuvat esimerkiksi tuotteiden, tuoteryhmien tai asiakassegmenttien kesken. Tavoitteet voivat näkyä aktiivisuusmittarina esimerkiksi puheluiden määränä tai uuden liiketoiminnan parissa. Täsmällisyys edustaa myös tavoitteiden ilmaisemista tietyssä yksikössä tai rahamäärissä. (Donaldson 2007, 141; Jobber ym. 2019, 57; Nieminen ym. 2008, 53.)

Kun tavoitteet ovat tavoitteellisia toimenpiteitä, niitä pystytään myös mittaamaan (Jobber ym. 2019, 57). Niemisen (2008, 54) mukaan päämäärän saavuttaminen on todennäköi-

sempää, kun välietappeja on asetettu. Ne auttavat myös johtamaan kokonaiskuvaa. Mittavuus antaa konkreettista kuvaa joko yleisesti tai henkilökohtaisesta suorituskyvystä ja näyttää, milloin tavoite on saavutettu.

Kun tekijä on sitoutunut tavoitteeseen, jonka haastavuus- ja tavoitettavuustaso on määritelty oikealaisesti, on tavoite järkevästi saavutettavissa. Välitavoitteen saavuttaminen taas vahvistaa tahtoa ja panostuksen määrää. Tavoitteen saavutettavuutta helpottaa myös yhden teeman ylläpitäminen, esimerkiksi keskitytään yhteen asiakasryhmään. Jos tavoitteet on asetettu liian korkealle tai matalalle, se vaikuttaa suoraan suorituskyykyyn. Se laskee, jos yrittäminen katoaa, tai puolestaan se ei nouse, kun kehitystä ei tapahdu. (Jobber ym. 2019, 57; Nieminen ym. 2008, 54–55.)

Realistinen tavoite kunnioittaa resursseja. Myyjät ymmärtävät, miten käyttää aikansa ja osaamisensa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mitä tavoitteet edellyttävät yritykseltä. Myynnin johdon on myös tärkeää osata asettaa myyjäkohtaiset tavoitteet, sillä myyjien välillä suorituskyykyissä ja vahvuuksissa löytyy eroavaisuuksia. (Jobber ym. 2019, 57; Nieminen ym. 2008, 56.)

Aikaan sidottu tavoite antaa osallistuville henkilöille ymmärryksen, että tavoite on todella tavoitettavissa tietyn ajan sisällä. Aikataulu näyttää siis käytettävissä olevan ajan ja tuo toteuttamiseen tietynlaista kurinalaisuutta. (Nieminen ym. 2008, 56.)

3.3 Mittaristo

Myyntijohdon asettamat mittarit toimivat johdon tukena päätöksenteossa, mahdollistavat strategian toteutumista sekä varmistavat toivottujen organisaatiotavoitteiden tehokkaan saavuttamisen (Ylijoki 2018; Kurvinen & Seppä 2016, 57; Zallocco, Bolman Pullins & Mallin 2009, 600). Tarkasti laadittujen, luotettavien ja kelpoisten mittarien avulla myyntijohto pystyy havaitsemaan ongelmat ajoissa sekä reagoimaan niihin ennen, kuin tilanne muuttuu kriittiseksi. On hyvä huomioida mittariston sisältävän sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteita. (Niemelä ym. 2008, 50, 60; Harrison 2015.)

3.3.1 Myyntisuorituksen mittaaminen

Myyntisuorituksen mittaaminen kuuluu myyntijohtajan avaintehtäviin (Zallocco ym. 2009, 598). Myyjien suorituskyvyn arvioiminen jaetaan määrällisiin sekä laadullisiin mittareihin. Määrällinen mittaristo perustuu sekä tulos- että panospohjaiseen (tai käyttäytymis perusteiseen) arviointiin (Jackson Jr, Schlacter Bridges & Gallan 2010, 396; Zallocco ym. 2009, 599). Jackson Jr ym. (2010, 396) mukaan Pettijohn, Pettijohn sekä d'Amico (2001) selventävät tulospohjaisen arviointiin kuuluvan myyjän työsuorituskyvyn tuotto. Mittaaminen tehdään objektiivisesti keskittyen tavoitteisiin ja tuloksiin, kuten myyntiyksiköt, kannattavuus ja markkinaosuus (Zallocco ym. 2009, 599, 600). Jackson Jr ym. (2010, 396) mukaan Oliver & Anderson (1995) ovat todenneet panospohjaisiin sisältyvän myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet, aktiviteetit sekä myynti strategia. Käyttäytymisperusteisia arvioidaan subjektiivisesti kahdessa eri alaluokassa - myyjien ominaisuuksiin ja kykyihin painottuva myyntitaidot, kuten tiimityöskentely ja tehokas kommunikaatio sekä myyjän toimintaan keskittyvä myyntiaktiviteetit, kuten myyntipuhelut, ajanhallinta sekä myyntialueen hallinta. (Zallocco ym. 2009, 599, 600.)

Mittaamisessa ongelmaksi muodostuu kykenemättömyys mitata suorituksia tarkasti sekä tärkeiden asioiden mittaamattomuus, sillä myyntijohto keskittyy helppojen asioiden määrittelyyn ja mittaamiseen tärkeiden asioiden sijaan. Myyntijohto on usein nimennyt enemmän sisäisiä mittareita verrattuna ulkoisiin mittareihin. (Zallocco ym. 2009, 599, 603, 605.)

Suorituskyvyn mittaamisessa sisäinen mittaristo keskittyy myyjän aktiviteetteihin, johon organisaation toiminta, kuten sisäinen koulutus, voi vaikuttaa. Mittaamisen kohteena on myyjien pätevyudet ja kyvykkyys, kuten tiimityöskentely, tuotetietoisuus ja kommunikointi. Suorituskyvyn mittaamisen toisella puolella on ulkoinen mittaristo, joka keskittyy enemmän markkinalähtöisen suorituskvyn mittaamiseen, kuten tietoisuus asiakas- ja markkinatilanteesta sekä asiakastytyväisyys. (Zallocco ym. 2009, 601.)

Mittaristo sisältää tehokkuuden, niin objektiivisesti kuin subjektiivisesti mitattuna. Zallocco ym. (2009, 605) huomauttavat oikeiden asioiden tekemistä mitattavan useammin, kuin oikeiden asioiden oikein tekemistä. Tehokkuus keskittyen oikeiden asioiden tekemiseen (eng. effectiveness) keskittyy tavoitteiden saavuttamiseen sekä vaikuttavuuden taitoihin. Mittaristo mittaa myyntitulosta, kuten myyjiä yksiköjä, myyntituloja tai kannat-

tavuutta. Myyntituloksen mittaaminen voidaan jakaa myös sisäisiin ja ulkoisiin mittaritaihin. Oikeiden asioiden tekemisessä objektiivinen sisäinen mittari keskittyy myyjän taitojen ja kykyjen kehitykseen, kuten kommunikaatio- tai tarvekartoitustaidot. Ulkoinen mittari puolestaan keskittyy markkinapaikan tekijöihin, kuten asiakaspalaute tai kilpailutieto. Tehokkuus oikeiden asioiden oikein tekemiseen (eng. efficiency) on subjektiivinen mittari myyntikäyttäytymisestä. Sisäisesti katsottuna mittaristo keskittyy muun muassa myyntipuheluiden ja demojen määrän, kun taas ulkoinen mittaristo keskittyy markkinatekijöihin, kuten kaupan päättämisen suhdelukuihin. (Zallocco ym. 2009, 600–602.)

Jackson Jr ym. (2010, 395) toteavat tutkimustulosten osoittavan myyntijohtajien mittausmenetelmissä seuraavien trendien nousevan esille: ryhmämyynnin vaikutus suoritukseen ja arviontiin, kasvava palvelualan vaikutus sekä myyjän arvo yritykselle suhteiden tärkeyden ja myyjän tehokkuuden myötä.

Ryhmämyynti

Ryhmämyynti on kasvava trendi yritysmyyntissä. Yhden myyjän sijaan vastuussa on kokonainen tiimi, mikä vaatii tiiltä yhteistyötä ja toimivuutta. Mittaamisessa myyntijohtajilta tämä vaatii yksilömittaamisen sijaan laajemmin tiimin arviointia. Tällä hetkellä ryhmämyyntiä mitataan sekä laadullisilla, että määrällisillä (esimerkiksi tiimin myyntimäärä 29% vastanneista) kriteereillä. Teollisuuden yritykset käyttävät ryhmämyyntiä palveluyrityksiä enemmän. Palveluyritykset keskittyvät usein asiakassuhteiden rakentamiseen uusien asiakassuhteiden määrän sijaan. Palveluyrityksissä, kuten konsultoinnoinnin parissa, on hyvä kiinnittää huomiota ryhmämyyntissä tiimin toimivuuteen, jotta asiakas koee yrityksen tarjoaman arvon. (Jackson Jr ym. 2010, 402–404.)

Asiakastyytyväisyys

Pitkäkestoisten asiakassuhteiden, tyytyväisten asiakkaiden ja luottamuksen merkitys ja tärkeys on kasvanut yrityksissä. Tutkimuksen mukaan suorituksen mittaamisessa olisi hyvä kiinnittää huomiota myös myyjän ja ostajan välisen suhteen laatuun (Zallocco ym. 2009, 598, 603). Zallocco ym. (2009, 605, 607) mukaan asiakastyytyväisyyttä ei usein mitata eikä käytetä suorituskyvyn määrittelyyn ja mittareiden tulisi sisällyttää mittaristo myyjien kehityksestä, joka edistää ja helpottaa asiakassuhteiden hallintaa. Jackson Jr ym. (2010, 402) mukaan yritykset ovat huomanneet asiakassuhteilla olevan merkittävä vaikutus myyjien arvosta yrityksessä. Jotta myyntijohtajat saavat mahdollisimman laajan käsityksen myyjien työpanoksesta, on asiakkaan arvio asiasta tärkeää ottaa huomioon.

3.3.2 Mittaamistapojen kehitys

Vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan yleisimpien tulospohjaisten arviointikriteerien käytössä on tapahtunut laskua vuodesta 1995 vuoteen 2007. Myynnin suorituskyvyn mittaamisessa ensisijainen mittaamistapa on edelleen myyntimäärä (myyntimäärä dollareissa 72%). Tulospohjaisissa mittaustavoissa kasvua on saanut esimerkiksi myyntimäärä per tilaus tai soitto. (Jackson Jr ym. 2010, 397–400.)

Samaisen tutkimuksen mukaan käyttäytymiseen pohjautuvissa arviointimenetelmissä asiakaspuheluiden määrä (43%) ja uutuus asiakastyytyväisyyden mittaaminen (68%) oli käytössä yli 40% vastaajista. Arviointimenetelmiin oli noussut kaksi täysin uutta kategoriaa: tiimimyynti ja asiakkaiden tekemät arvioinnit. Jälkimmäinen mittaamenetelmä on kasvattanut suosioita mittaristossa. Vastaajien mukaan myyjän suorituskyyä on arvioitu asiakkaan tyytyväisyyden perusteella jopa 68%. (Jackson Jr ym. 2010, 400.)

Myyjien suorituskyvyn arviointi laadullisesti on tutkimuksen mukaan. Yli 40% myyntijohtajan mittareista löytyy edelleen muun muassa tuotetietämys, myyntitaidot, kommunikointi taidot, motivaation, täsmällisyys sekä luovuus. Myyntijohtajat ovat ottaneet mittaristossa huomioon uudet osiot, jotka saavuttivat korkeat vastausprosentit, kuuntelutaidot (46%) sekä kaupan päättämisen (56%). (Jackson Jr ym. 2010.)

Tutkimus toi esille myös uusia arviointimenetelmiä. Näitä oli muun muassa myynnin dollarimäärä volyymejä kohden, markkinaosuuden muutos yhteensä tai myyntikiintiötä nähdessä, myyntipuhelut per avainasiakkaat tai tiettyä tuotetta kohti, asiakkaiden tapamainen tiettynä ajanjaksona, kuuntelu- ja klousaamistaidot, tiimin myyntimäärän tai -myyntikiintiön saavuttaminen, muiden tarpeiden ymmärtäminen, vertaisarviointi tiimissä ja asiakkaan tekemä arviointi. (Jackson Jr ym. 2010, 397)

3.3.3 Seuranta

Mittariston tulosten seuranta on edellytys positiiviselle muutokselle sekä toiminnan parantamiselle. Myyjien saama tuki, palaute ja valmennus voivat kohdistua väärin, jos mittarit ja seuranta eivät ole kohdallaan (Longenecker, Ragland. & Mallin 2014, 11; Zollar 2019.) Seurannan myötä toiminnalle saadaan vertailukohtia, jolloin suorituskyyä voidaan kehittää organisaatio- tai yksilötasolla esimerkiksi valmennuksen myötä (Nieminen ym. 2008, 133; Ottinger 2004).

Myyntijohtajilla on vastuu seurata myyjien suorituksia ja kommunikoida odotukset (Ottlinger 2004). Tulosten seurannan lisäksi on tärkeää reflektoida tuloksia. Jatkuva reflektointi mahdollistaa määrätietoisien oppimisen ja pitkäaikaisten oivalluksien saamisen. Reflektoinnin myötä myyntijohto antaa myyjille mahdollisuuden sekä kehittyä työssä, että suorituskyvyn kehittämiseen. Tämä vaatii siis myyntijohdolta heidän resurssien lisäksi osallistumista, palautteen antamista sekä myyjien haastamista parempaan tulokseen. (Nieminen ym. 2008, 133.)

3.4 Motivointi

Myyntijohtajan olennaisiin tehtäviin kuuluu myös myyjien motivointi (Kumar, Sunder & Leone, 2014). Tehokas motivointi vaatii myyntijohtajilta syvää ymmärrystä myyjien käytäytymistä, personalisuuksia sekä arvomaailmaa kohtaan (Jobber ym. 2019, 346; Donaldson 2007, 240). Snelgar, Renard & Venter mukaan (2013, 2) Gross & Friedman (2004) toteavat työntekijöiden tarpeiden ja mieltymysten muuttuvan ajan myötä. Organisaatioiden on uusiuduttava keräämällä tietoa työntekijöistä, jotta tehokas palkitsemisstrategia on mahdollista kehittää (Snelgar ym. 2013, 13). Samalla myyntijohtajat ovat joutuneet keksiä uusia tapoja vanhojen motivoituneiden myyntitykkien säilyttämiseen sekä houkutellakseen uusia työntekijöitä (Jobber ym. 2019, 345; Weiler & Tuffli 2000, 53).

Motivaatioksi katsotaan vaivan määrää, minkä myyjä käyttää jokaiseen työhön liittyvään toimintaan tai tehtävään (Donaldson 2007, 239). Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisten palkintojen katsotaan olevan tehokkaita motivaatiotekijöitä lyhyellä aikavälillä. Jos tarkoituksena on saavuttaa pidemmän aikavälin tavoitteita sekä pitkäkestoista motivaatioita, on parempi tarkastella sisäisiä motivaatiota. (Nieminen ym. 2008, 37.) Ulkoisia motivaatiotekijöitä voi olla palkinnot, kuten korkeampi provisio tai bonuksien maksaminen. Luontaisina eli sisäisinä motivaatiotekijöinä pidetään esimerkiksi saavutuksista tulleita itsetuntoa kohottavia tunteita. (Jobber ym. 2019, 350.)

Tutkimuksen mukaan sisäisesti motivoituneilla myyjillä on taipumusta olla sekä aktiivisempia että ennakoivampi, sillä heillä on taipumusta itsenäiseen toimintaan ja luottamusta toteuttaa suunnitelmat onnistuneesti (Mallin 2016).

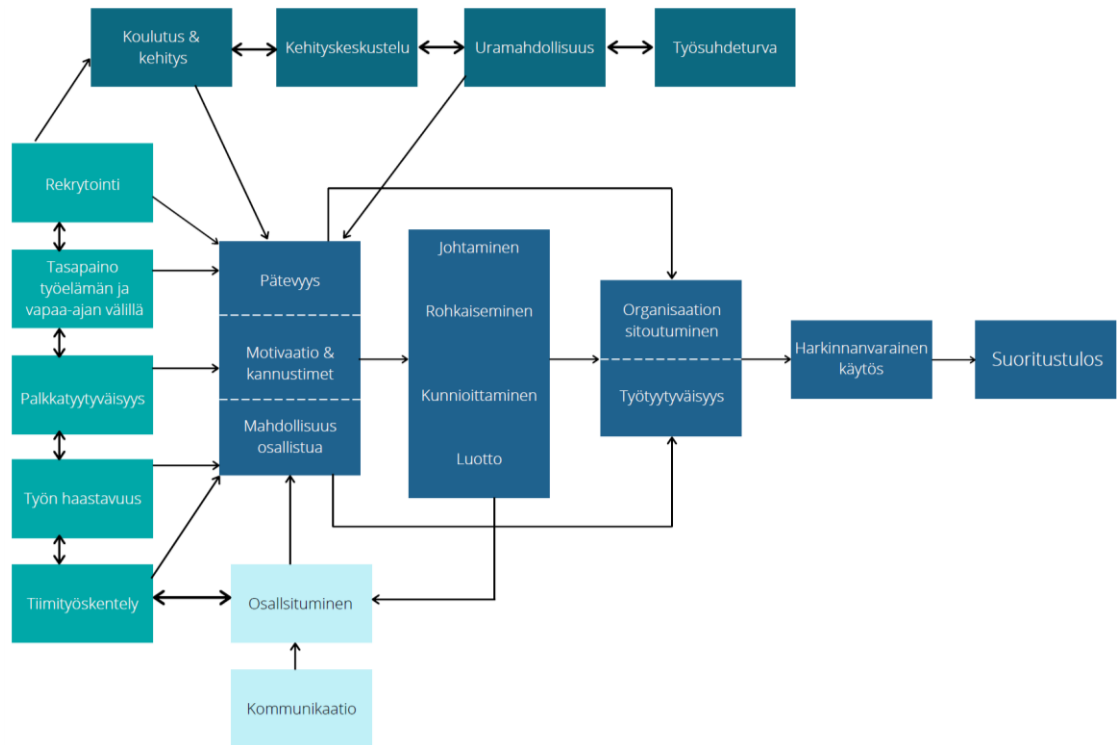
Luonnolliset ja ulkoset motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijän työntekoon. Heillä on tapana etsiä tasapaino asettamansa työpanoksen sekä ansaitsemansa tuloksen, eli ulkoisen palkinnon, välillä. Myyjien motivaatioon vaikutta päivittäin itsevarmuutta ja positiivisuutta murtavat klousaus hylkäykset. Johdon on siis hyvä miettiä erilaisten palkkioiden merkitystä työntekijöiden ja organisaation etujen yhdenmukaistamisessa (Boxall & Purcell 2016, 123, 131; Jobber ym. 2019, 346.) Työntekijöiden motivaation puute on yksittäisten johtajien ja yleisesti johdon ongelmia. Haasteet, kuten lakot ja epätoivotut poissaolot, voivat muun muassa heikentää tuottavuutta ja uhata yrityksen elinkelpoisuutta (Boxall ym. 2016, 21.)

Donaldson (2007, 244) ehdottaa myyntijohdolle toimiksi, miten tehostaa myyjien motivaatiota esimerkiksi haastamalla tavoitteisiin ja myös saavuttamaan ne, antamalla rakentavaa ja täsmällistä palautetta sekä palkitsemalla esimerkiksi työkuva parannuksella.

Työntekijöiden suoritusta kuvaava malli

Wilton (2016, 47–49) avaa työntekijöiden suoritusta kuvavaa mallia Purcellin ym. (2003) mukaan. Kuvassa 2 on avattu mallia (eng. Bath People and Performance Model), mikä auttaa ymmärtämään työntekijöiden ja heidän suorituskyvyn välisen linkin ja vuorovaikutukseen. Mallin avulla henkilöstöhallinto voi parantaa yksilön suorituskyyä organisaatiosta sisältäpäin sisäisillä työkaluilla. Malli luo kulmakiviä, joiden avulla koko organisaatiolle annetaan mahdollisuus laadukkaasti suorituskyyyn luomiselle ja tekemiselle. Johtajien on tärkeää toteuttaa kyseiset henkilöstöhallinnon toiminnot. Tämä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja samalla parantaa suorituskyyä. Boxallin ym. (2016, 175) mukaan tapauksissa, missä työntekijöillä on suurempi vapaus liittyen työntekoon ja heidän mielipiteet otetaan vakavemmin, on työntekijöiden mahdollisuuden vaikuttaa tuloksiin myös laajempi.

Boxallin ym. (2016, 155) mukaan yksilöt saavat aikaan tuloksia AMO (ambition, motivation ja opportunity eli pätevyys, motivaatio ja mahdollisuus) mallin mukaan. Pätevyys edustaa työntekijöiden pätevyyttä suorittaa työtehtävä heidän omaavan tiedon, taidon sekä soveltuvuuden perusteella. Motivaatio edustaa työntekijöiden motivaatiota suorittaa työtehtävä joko oman halun tai pakon vuoksi. Mahdollisuus edustaa työntekijöiden mahdollisuutta suorittaa työtehtävät työn rakenteen ja työn myötä tulevan tuen sekä ilmaisu- tapojen puolesta.



Kuva 2. Bath työntekijän suoritusta kuvaava malli (Wilton 2016, 48).

Kokonaispalkkiomalli

Motivoinnissa käytetty kokonaisvaltainen palkkiomalli (eng. Total reward model) sisältää rahallisia sekä muita kuin rahallisia etuja. Palkkiomalli voidaan jakaa neljään pääryhmään: palkka, edut, oppiminen ja kehittyminen sekä työympäristö (Gulyani & Sharma 2018, 257; Weiler ym. 2000, 54.) Tämä on todettu myös kuvassa 3. Stoskopf (2004, 17) mukaan kokonaispalkkiomalli tarjoaa myyntijohtajille vaihtoehtoisia keinoja esimerkiksi työntekijöiden kehityksen kannustamiseen tai palkitseamalla suorituskyvystä.

Kokonaisvaltainen palkkiomalli antaa yritykselle työkalut kehittävät korkean suorituskyvyn kulttuurin. Maksupalkkio- ja etuussuosituksot tunnustavat yksilö suoritusta ja palkitsevat siitä. Oppimis- ja kehitysohjelmat tarjoavat taidot korkeamman suoritustason saavuttamiseksi. Suositukset työympäristössä antavat henkilökohtaisen valtuutuksen, joka on välttämätöntä tulosten saamiseksi. (Weiler ym. 2000, 59.)

Stoskopf (2004, 17) on jakanut kokonaispalkkiomalli strategian seuraavasti. Etuuksiin kuuluu terveys-, hyvinvointi- sekä eläke-etuudet. Kompensaatio käsittää peruspalkan lisäksi lyhyt- ja pitkäaikaisia kannustimia. Kulttuuri sisältää johtamistavat organisaatiossa

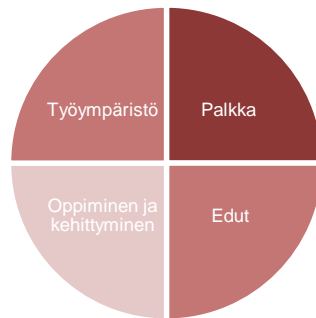
sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden. Työskentely ympäristö mukaan lukien fyysisen ympäristön lisäksi myös työntekijöiden käytettävissä oleva aikataulujen sekä työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen joustavuus. Uramahdollisuuksiin kuuluu virallinen urapolkuohjelma sekä valmennuksia.

Tehokkaalla kannustinpalkkio-ohjelmalla pystytään vahvistamaan yrityksen yleisiä tavoitteita (Weiler ym. 2000, 57). Tutkimuksen mukaan muilla, kuin rahallisilla palkinoilla on todettu olevan positiivinen merkitys työntekijöiden työ onnellisuuteen. Materiaalisilla palkinoilla on koettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työasenteeseen (Gulyani ym. 2018, 265.) Gulyanin ym. (2018, 258) mukaan Bujacz ym. (2014) toteaa työntekijöiden olevan halukkaampia jakamaan osaamistaan sekä tietojään tilanteissa, missä organisaation tarjoavat riittävästi erilaisia voimavaroja (rahallisia, aineellisia sekä ei rahallisia palkintoja). Eräässä tutkimuksessa havaittiin eri työtason työntekijöillä olevan vaihtelevuutta saamissa etuuksissa (Davies 2010, 11). Kohdennetuilla etuusohjelmilla työntekijälle voisi tarjota eri tasoisia ja tyyppisiä etuuksia riippuen esimerkiksi osasto tai sijainnista (Stoskopf 2004, 21).

Etuudet työympäristön parissa keskittyvät psyykkisiin etuuksiin, esimerkiksi työkuultuuri, työympäristön joustavuutta määrittelevät tekijät tai mahdollisuus myydä läpimurtotuetta (Weiler ym. 2000, 58; Stoskopf 2004, 23). Työkuultuurin sanotaan usein olevan yhtenä syynä siihen, miksi työntekijät pysyvät tai menevät mukaan työorganisaatioon. Sen katsotaan pitävän sisällään viestintäkäytännöt, johtamistavat, organisaation arvot, työntekijöiden osallistumisen sekä vaikutusmahdollisuuden. (Stoskopf 2004, 24.)

Palkkiomallin muut etuudet ovat kilpailukykyisiä yritysten kesken, mutta Stoskopf (2004, 24) mukaan työkuultuurilla yritykset pystyvät erottautumaan. Weilerin ym. (2000, 54) mukaan työntekijät valitsevat työpaikan tai pysyvät tietyn työnantajan luona pidempään ti-

lanteissa, missä saadut hyödyt ovat aineettomia. Myyjät erityisesti arvostavat aineettomia etuja, kuten valmennuksia ja rakentavaa palautetta. Urasuuntautuneilla myyjillä oppimis- ja kehitysmahdollisuudet työuralla nousevat myös esiin. (Weiler ym. 2000, 54.)



Kuva 3. Kokonaispalkkiomalli (mukautettu Stoskopf 2004, 18).

4 NYKYTILAN SELVITYS

Tässä kappaleessa käydään läpi myyjien suoritukseen vaikuttavien tekijöiden tämänhetkistä tilaa. Katsaus tilanteeseen toteutettiin viiden puoliksi strukturoitujen haastattelujen kautta, missä kysymykset pohjautuivat Bathin työntekijän suoritusta kuvaavaan malliin. Haastattelukysymykset oli ennalta laaditut ja haastattelun pitämistä harjoiteltiin. Haastattavat olivat yrityksen työntekijöitä eri vastuualueilta myynnin parissa. Neljä haastattelua toteutettiin videopuhelun välityksellä ja yksi puhelimitse. Haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan nykyisiä toimintatapoja ja samalla saada tarkempaa tietoa toimeksiantajayrityksen myyjien suoritustasosta, myyntitavoitteista ja motivoinnista sekä myynnin mittareista sekä konsulttien, että johtotason näkökulmasta. Osissa haastattelukysymyksissä huomioitiin opinnäytetyön ajankohtaan osunut koronaviruspandemia, sillä yrityksen toimintatapoihin tuli muutoksia tämän myötä.

Haastattelujen, annettujen tietojen sekä vastuuhenkilön kanssa kommunikoidessa saadut tiedot mahdollistavat kokonaisvaltaisen kuvan muodostamisen toimeksiantajayrityksen nykytilasta.

4.1 Katsaus nykytilanteeseen myyjän näkökulmasta

Haastattelut tehtiin videohaastatteluina yrityksen kolmelle eri konsultille, joilla on vaihtelevat työskentelyhistoriat yrityksessä. Konsultit toimivat eri tiimeissä, minkä vuoksi toimintatavoissa on eroavaisuuksia.

4.1.1 Viestintä ja tiimit

Haastattelussa kysyttiin myyjiltä yleisestä kommunikaatiosta myyntitiimissä. Kävi ilmi, että tiimiläiset kommunikoivat keskenään pääsääntöisesti tiimipalavereissa sekä yhteisessä ryhmässä Teams-sovelluksen kautta, missä myyntitiimi voi vapaasti kysyä apua tai jakaa muun muassa viimeisimmät tiedotusasiat ja tiedostoja. Kaikki tiimit pitävät tiimipalavereita viikon alussa maanantaisin, missä käydään läpi yleisiä asioita. Viikko päätetään yhdessä kaikkien tiimien kesken perjantai-iltapäivällä. Esiin nousi myös kommunikointi sähköpostitse tai WhatsApp-ryhmässä. Kaksi kolmesta konsultista totesi yhtey-

denpidon olevan todella hyvää, keskusteluaiheet ovat pääosin työpainotteisia. Yksi puolestaan kertoi tiimissä olevan avoin, matalankynnyksen kommunikaatio, jolloin avun pyytäminen toiselta on helppoa.

Meillä on tosi avoin, puhutaan asioista tosi suoraan. Meillä on kaikilla näkymä meidän toistemme esimerkiksi myynti funneleihin ja liideihin. Pystytään tosi matalalla kynnyksellä keskustelemaan tosi avoimesti kaikesta ja sparraamaan. Mehän istutaan kaikki yhdessä et sil taval ollaan niinku lähekkäin. (H1)

Kaikki konsultit totesivat tiimiesimiehen olevan helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa - neuvoja, vinkkejä sekä sparrausta on helppo pyytää. Yhteydenpitoa tiimiesimieheen hoidetaan normaalitilanteessa kasvatusten, Teams-sovelluksen tai puhelimitse soittaen. Yksi konsultti kertoi hoitaneen yhdenpidon tiimiesimieheen jo pidempään WhatsApp-sovelluksen kautta.

Kaksi kolmesta haastateltavasta koki pandemian vaikuttaneen heidän tiimensä väliseen kommunikointiin. Tiimipalavereita pidetään päivittäin ja samalla Teams-sovelluksen käyttö on kasvanut tiimin välillä. Yhden myyjän mielestä kommunikaatio tapa tai aktiivisuus ei ollut muuttunut pandemian myötä.

Johtaminen on tiivistynyt siten, että meillä joka aamu aloitetaan yhdessä ja ilta-päivä päätetään yhdessä. Aamulla on sellanen tsekkipalaveri, mikäs on tän päivän tavoite ja mikä on viestit johdolta porukalle tänä päivänä. Iltapäivällä taas mitäs tänään teitte ja mitä viestejä ootte kuulleet kentältä. (H2)

Haastattelussa kysyttiin myös myyjien näkemystä tiimityöskentelyyn. Myyntitiimien välillä nousi esiin eroavaisuuksia. Tiimikoot vaihtelivat neljästä kahdeksaan henkilöön. Yksi myyjä kertoi heillä olevan tapana turvautua myyntitiimiin, kun syntyy tarve pyytää neuvoja tai jakaa ajatuksia myyntiin liittyen. Tiimityöskentelyyn liittyen yksi myyjä kertoi osalla tiimiläisistä olevan itsenäinen työskentelytapa, kun toinen tarvitsee enemmän tukea tietyissä tehtävissä. Toinen myyjä kertoi työskentelevän usein jonkun kanssa, joko tiimin sisältä tai tiimin ulkopuolelta. Kaikki haastateltavat kokivat saavansa apua sekä tiimiläisiltä että tiimirajojen ulkopuolelta.

Me ollaan tosi itsenäisiä näissä meidän asiantuntijarooleissa. (H1)

Yksi myyjä koki, ettei myyntitiimi näy arjen toiminnassa. Henkilöt joiden kanssa työskennellään päivittäin kerätään itse ympärille. Tässä vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi henkilökemioiden kohtaaminen sekä keiden kanssa on tottunut työskentelemään. Toinen puolestaan kertoi myyntitiimiläisten istuvan ja työskentelevän yhdessä. Asiakkuustiimit

syntyvät puolestaan tapaamisen osallistumisen ja tietotaidon mukaan ”kuka on käynyt tapaamisessa ja myynyt sen casen, miettii millä porukalla tätä olis hyvä lähteä tekemään tätä hanketta”. Case-tasolla tiimityöskentelyyn vaikuttaa projektin koko. Yksi myyjä kertoi työskentelyn case-tasolla olevan yksinäistä. Toinen myyjä kertoi tekevän koulutuksia yksin. Suurempiin projekteihin, kuten muutoshankkeisiin, myyjä kertoi osallistuvan useampi ihminen.

Yksi haastateltava kertoi heillä olevan tapana myyntitiimissä pyytää tuurausta palaveriin, jos ei itse pääse paikalle. Kaikki haastateltavat kertoivat heillä olevan tapana mennä tapaamiseen, fyysisesti tai etänä, aina pareittain. Tässä kuitenkin huomioidaan asiakkuuden koko. Yksi konsultti kertoi pyytävän parikseen jonkun omasta myyntitiimistä tai myyntitiimin ulkopuolelta.

Kaikkiin vähänkään isompiin firmoihin mennään kahdestaan. Myynti on kuitenkin henkilöbisnestä, voi olla et toisella klikkaa sen [asiakkaan] kaa ja toinen ei. Et on vähän eri vahvuuksia, mistä asiakas haluaa keskustella ja mihin suuntaan asiakas keskustelu menee. (H1)

Yksi haastateltava nosti esiin tiimiesimiehen roolin konsulttien työssä. Hän katsoi esimiehen toimivan henkilönä, kuka ”pitää kirjaa missä sä meet ja mitä sä teet.”

4.1.2 Oma työskentely

Haastattelu eteni työssä olevaan haastavuuteen ja omassa työssä haastavimpaan tekijään. Kaksi kolmesta vastauksesta liittyi kaupan päättämiseen eli klousaamiseen. Toinen vastasi hetken mietinnän jälkeen oppimaan sietämään kaupan hylkäämistä.

Ehkä se on se, et oppii sietämään sitä torjuntaa. Siis sitä, et vaikka kuinka teet hyvää myyntityötä. Käytät aikaa ja vaivaa, et suunnittelet sen tarjouksen ja mietit porukalla, et miten hyvä siitä voi tulla. Ja sit kuitenkin niistä tulee, hyvin suuri osa vastauksista on, et ei lähetä yhteistyöhön. Et sen sietämään oppiminen. (H1)

Toinen puolestaan kertoi markkinatilanteen vaikuttavan valtavasti omaan myyntityöhön ja yritysten investointeihin, huolimatta kaupan koosta päätökset siirtyvät ja tarjousta ei saada klousattua. Haastavimmaksi tekijäksi normaaleissa olosuhteissa yksi myyjä katsoi olevan epämukavuusalueelta poistumisen. Tämä nousee esiin etenkin tilanteissa, missä konsultti valmentaa henkilöitä, jotka ovat vanhempia tai heillä on pidempi työhistoria takana, kuin itsellä.

Työssä esiintyy yksilötasolla työtehtäviä, jotka ovat vähemmän miellyttävämpiä, kuin toiset. Kaksi myyjää koki työtehtävien, kuten prospektoinnin tai soittamisen kuuluvan näihin. Haastattelussa kysyttiin tarkemmin myyjien harkinnanvaraisesta käytöksestä, eli työsuoritteisiin tarttumisesta, mitkä eivät ole mieluisia, mutta niitä on suoritettava tuloksen saavuttamiseksi. Kaksi kolmesta koki näiden olevan jatkuvasti arjessa mukana

Se on asia mikä kuuluu tehdä. Se kuuluu työhön ja mun ammattitaitoon. Se ei oo kivaa, mut mä kalenteroin itelleni ajan kun mä soitan. (H3)

Joskus se on vaa niinku pakko tehdä, ne tulee sieltä jossain vaiheessa. Sit huomaa, et no mä en pääse eteenpäin, jossan mä mee sinne tekee niitä vaikeita asioita... Pitää tiedostaen mennä sinne. (H2)

Haastattelussa kysyttiin konsulteilta heidän työskentelyssänsä näkyvää sitoutumista organisaatioon, sen strategiaan ja arvoihin. Konsultit määrittivät omaa sitoutumista organisaation strategiaan ja arvoihin vahvaksi, niihin pystytään samaistumaan ja ne näkyvät arjen työssä. Yksi koki niiden auttavan menemään eteenpäin sekä asiakkuuksissa että työkavereiden kesken. Yrityksen strategia koettiin todenmukaiseksi, joten sen toteuttaminen omassa työssä koettiin mahdolliseksi. Yksi konsultti sanoi myynnin keskiössä olevan asiakas ja ihminen. Tämä tukee itse myyntityötä ja tällöin strategia on tärkeänä osana työtä.

Meillä on tämmönen lause legendaarinen asiakasintimeetti, niin sen tuottaminen, mä pidän ite sitä kyllä tärkeänä. (H3)

Mä oon tosi sitoutunut siihen kosketta ihmistä, se on mulle semmonen, joka draivaa mua eteenpäin. Et mulle on ollut tosi tärkeätä, se että ne ihmiset joiden kanssa mä teen työtä oli se sit työkaverit, asiakkaat tai kuka tahansa. Niin et he koee et heillä on hauskaa, heillä on turvallinen olo ja he pystyy luottaa siihe et tää homma menee eteenpäin hyvin. (H1)

Johtamisen sähköistäminen kuuluu myös osaksi yrityksen strategiaa. Konsulttien vastaukset vaihtelivat. Haastattelussa ilmeni yrityksen tarjoavan valmennuksia sekä työkaluvalikoimaa strategiaan liittyen. Yksi konsultti sitoutuminen strategiaan näkyy valmennuksien myötä sekä tarjoten asiakkaille työkaluja myyntitilanteissa. Toinen konsultti koki strategiaan sitoutumisen vaikeana, sillä hän ei koe, miten asiakas saa palvelusta lisäarvoa. Palvelun tuottaminen ja lunastaminen on helppoa yritykselle, mutta konsultti avasi tilannetta enemmän asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaat ovat kokeneet sähköisten työkalujen käytön vaikeaksi, käyttöön otossa on ollut haasteita, jolloin lisäarvo jää kokematta ja palvelu jää käyttämättä. Tämän vuoksi konsultin ei ole kokenut voivansa sitoutua strategiaan.

Yksi haastateltavista kertoi, ettei halua asiakkaan maksavan turhasta. Tämän vuoksi todennettavien tuloksien tuottaminen on tärkeää, jotta pystyy pitämään lupauksen. Konsultti kuitenkin nosti esiin sen, että ihmisten mukaan saaminen on tärkeää, muuten tuloksia ei saada aikaan. Toinen konsultti sanoi toteuttavan tuloksia parhaiten silloin, kun ne on konkretisoitu arjen tekemisiksi ja näihin tavoitteisiin toteutetaan.

Yksi myyjä koki yrityksen arvojen olevan jo vahvasti läsnä, kun haetaan taloon. Arvot yhdistävät työntekijöitä, sillä ne kantavat läpi koko talon väen. Toinen myyjä näki arvojen merkitsevän jokaiselle eri asioita. Myyjä koki yrityksen toteuttavan arvoja oikeasti ja pystyy itse samaistumaan niihin sekä toimimaan niiden kautta.

Jos mä sovin ittelleni asiakastapaamisia ja tää ihminen on vaiks vaihtanut firmaa. Se sanoo, et en mä en oo enää tuol firmas et sun kannattaa olla yhteydessä tohon. Nii meil on se, et ei me haluta tavata yrityksiä vaan ihmisiä. (H2)

Myyjä kertoi arvojen antavat myös merkityksen työlle.

Tulos tietenkin, pakko sitä on tehdä... se antaa merkityksen sille työlle, et tekee niitä tuloksia. Jos olis vaan kasista neljään näkemättä tuloksia, niin ei se toimi. (H2)

4.1.3 Tavoitteet

Haastateltavilta kysyttiin kokemuksesta päästä osallistumaan päätöksentekoon esimerkiksi myyntitavoitteiden asetannassa sekä kuinka lisäkoulutukset, esimerkiksi palveluihin tai itse myyntityöhön liittyvä, tukevat näitä asetettuja myyntitavoitteita. Konsultit olivat yksimielisiä vuosittaisten yksilö myyntitavoitteiden oikeudenmukaisuudesta. Myyntitavoitteet linjataan talotasolla, joten myyntitavoitteet ovat suhteutettuna toisiinsa. Myyntitavoitteissa otetaan huomioon myyntitunnelin tilanne sekä myyntityöhön käytettävä aika. Kaikki haastateltavat kokivat pääsevän itse vaikuttamaan tavoitteisiin sekä niissä olevan neuvotteluvaraa. Tiimiesimiehellä on valmis ehdotus myyntitavoitteesta, mutta oman tavoitteen voi myös esittää perustelujen kanssa. Myyjät pystyvät pilkkomaan koko tavoitteet omiksi tavoitteiksi esimerkiksi kvartaali- tai kuukausitasolla sekä konkretisoimaan, kuinka paljon tekemistä tavoitteet vaativat.

Me jaettiin se puol vuosittain ja siit vielä kvarttaaleittan ja sit kuukausittain ja sit me ollaan laskettu viikkotasollakin, paljon pitäis saada viikossa ja viel pilkottu tekemiseksi et mitä tarkoittaa tekemisen tasolla, jotta ne tavoitteet voidaan tavoittaa. (H2)

Poikkeuksiakin toki löytyy. Yksi haastateltavista nosti esille pilottiprojektin, missä annettiin kuukaudelle myyntitavoite, minkä suuruuteen myyjä ei päässyt itse vaikuttamaan. Myyjä koki tämän hyväksi tavaksi tässä projektissa, sillä vertailupintaa ei löydy.

Mun mielestä se on ihan hyvä et se on annettuna. Sil taval vaikea hahmottaa, mikä semmonen oikeesti hyvä tavoitetaso on. Sit meil on periaattessa joku, mitä kohti mennä. (H2)

Toinen haastateltava kuvaili viime vuonna myyntitavoitteiden olleen koko myyntitiimille yhteinen tavoite, milloin päätösvalta kääntyi alhaalta ylöspäin. Verratessa henkilökoh- taista ja tiimille asetettua tavoitteen asetanta mallia, myyjä koki yksilötavoitteiden olevan hyvä toimiva malli.

Koko myyntitiimin yhteinen tavoite saatiin itse jakaa tiimiläisten kesken, kuinka pal- jon jokainen kokee voivansa tuoda tähän pottiin. Se oli kans ihan hyvä, mut ei toiminut tiimiläisten vaihtuvuuden vuoksi. Meidän tiimistämme lähti enemmän vä- keä verrattuna muihin tiimeihin eli kokonaisuus meni vaikeeks. (H1)

Tavoitteiden katsottiin olevan myyntityössä pakollinen tekijä, sen katsottiin olevain jotain mitä kohti mennä. Haastattelussa katsottiin asetettujen tavoitteiden mahdollistavan asi- oiden suorittamisen nopeammin. Yksi myyjä mainitsi niiden olevan pakko olla sidottuna johonkin, eli tässä tapauksessa myyntitavoitteet ovat sidottuna tuotettuihin euroihin. Myyntitavoitteiden lisäksi myyjien tekemiselle on asetettu kaikille yhteiset viikkotason ta- voitteet eli minimistandardit. Nämä tavoitteet sisältävät liidien, aktiviteettien ja tarjousten määrän.

Lisäkoulutusten katsottiin tukevan myyntitavoitteita. Tällä hetkellä koulutukset keskittyvät enemmän valmennustyöskentelypuoleen. Yksi konsulteista kertoi osallistuneen valmen- tavaan valmennukseen, mistä sai hyviä pointteja omaan tekemiseen ja arkeen. Haastat- telussa ilmeni yrityksen kysyvän konsulttien mielipidettä, millaisia oppimisen tarpeita ja haluja heiltä löytyy sekä millaisiin valmennuksiin he haluaisivat lähteä mukaan.

Koulutuksia siis pidetään vastaamaan konsulttien haluun ja tarpeeseen. Eräs haastatel- tava piti koulutuksia tärkeänä, sillä ne tukevat tavoitteellisuutta. Haastattelussa nostettiin esille yrityksen toimintatapa, missä luodaan konsulteille omat oppimispolut ja katsotaan sen myötä tulevia mahdollisuuksia. Haastattelussa nousi esiin konsulttien yleiset koulu- tukset liittyen arjen tekemiseen referenssicasejen myötä. Konsultti koki tämän tukevan omaa tekemistä, sillä myyminen on helpompaa, kun tietää projektin taustaa ja mitä käy- tännössä on tehty. Yksi haastateltava nosti esille valmennuksen kertausmielessä, sillä

puoli vuotta sitten tehneitä asioita ei enää muista sekä uusien asioiden tai käytäntöjen oppimispaikkana, jolloin mahdollisilta mokilta olisi voinut välttyä.

Yksi haastateltava kertoi kokemuksestaan Trainee-ohjelmassa lisäkoulutusten näkökulmasta. Ohjelman myötä henkilö sai valmennusta sekä kävi valmentautumassa henkilökohtaisen valmennuksen kautta. Näissä valmennuksissa kokeneemmat konsultit ovat olleet mukana, joten heiltäkin on saanut vinkkejä arkityöhön myynnissä.

Yrityksessä ei tällä hetkellä tarjota myynnin lisäkoulutuksia myyntitavoitteiden saavuttamisen helpottamiseksi. Myyjiltä kysyttiin mahdollisesta tarpeesta myynnin lisäkoulutuksille. Yksi kolmesta vastasi, ettei kokenut myynnin lisäkoulutuksille tarpeellisuutta, sillä koki myymään oppivan ainoastaan myymällä. Yritys tarjoaa digi kirjastonsa digitaaliset valmennuksia henkilöstön yleiseen käyttöön ja edellyttää uusien tulijoiden käyvän läpi digitaaliset myynninvalmennukset. Digi kirjaston sisällön kautta konsultit voivat oman haastattelun mukaan kasvattaa omaa ammattitaitoon esimerkiksi myynnin johtamisen, vaikuttamisen tai neuvottelutaitojen parissa.

Haastattelussa nousi esille näkökulma yrityksen päätarkoituksesta. Yritys tarjoaa muutostukea sekä opettaa muille myyntiä, esimerkiksi muutosjohtamista, myynnin johtamista tai neuvottelutaitoja. Tällöin konsultin on tärkeää itse omattava myös nämä taidot.

4.1.4 Suoritustaso

Haastattelussa kysyttiin myyjiltä motivaation vaikutusta heidän suoritustasoonsa sekä mitkä tekijät motivoivat heitä yksilöinä työkontekstissa. Motivaation katsottiin vaikuttavan paljon omaan työskentelyyn ja suoritustasoon.

Motivaatio on täysin sellanen asia mikä lähtee ihmisestä itsestään ja siitä, et kokee tulevaisuutta arvostetuksi ja et hänelle annetaan vapautta toimia ja niinkun luotetaan siihen, et hän tekee niin kuin on parhaaksi itselle ja firmalle ja asiakkaalle. (H1)

Kaksi kolmesta kertoi olevan fiilispohjaisia myyjiä, jolloin huonon päivän tullen motivaatiotaso on matala ja saavutustasokin on heikompi.

Haastateltaville motivoinnin merkitys oli tärkeää. Konsultit avasivat motivaation merkitystä itselleen seuraavasti. Yhdelle motivaatio oli kannustamista ja positiivisen palautteen saamista, toiselle asiakaskokemusten kuuleminen omasta kaupasta ja kolmannelle muilta saama arvostus ja luotto tekemiseen. Jokainen myös motivoituu eri asioista.

Haastateltavia motivoi aineettomat motivaattorit, kuten työskentely mieluisten ihmisten kanssa, työn mukana tuleva autonomia eli valta päättää omasta tekemisestä, missä tekee ja olla luova tietyissä rajoissa. Asioiden eteenpäin vieminen ja asiakkaalta tuleva kiitollinen palaute. Itsensä kehittäminen, uuden oppiminen ja tulosten näkeminen nousivat myös esiin. Muiden ihmisten auttaminen, siinä onnistuminen, muiden ihmisten kehityksen näkeminen sekä tunne, mikä avun antamisesta syntyy.

Mulle ison motivaatio on se, et kokee sille työlleen jonkin merkityksen. Jos se on se, et asiakas esimerkiksi saa hyviä tuloksia siitä, et mä oon myynyt niille Ignis-pilotin ja sit ne saa sieltä kauppaa. Siin vaiheessa mä koen, et mun työllä on ollut joku merkitys ja haluun myydä sitä eteenpäin... Jos sil ei oo mitään merkitystä, myisin jotain enkä ikinä kuulis, et mitä siel on käynyt niin miks sitä tekee enää uudestaan. (H2)

Kaikki haastateltavat vastasivat, ettei ulkoiset motivaatiotekijät luo motivaatio. Myyjät kokivat, ettei korkeampi palkka luo pitkäkestoista motivaatiota työssä. Yksi haastateltavista nosti kuitenkin esille aineellisen korvauksen oikeudenmukaisuuden. Sen ollessa huonolla tasolla vie mahdollisuuden motivoitua muusta. Toinen haastateltava kertoi epämotivoivana tekijänä olevan työn tekeminen, minkä osaa, johtaa lopulta turhautumiseen.

En usko ulkoiseen motivointiin, enemmän se on sitä, et luodaan olosuhteita, joissa ihminen voi itse motivoitua. (H1)

Haastattelussa kysyttiin suoritustasoon liittyen myös sen mittaamisesta sekä mittaamisen vaikutuksesta suoritustasoon. Haastattelussa ilmeni talossa olevan kulttuuri, missä myynnin määrää seurataan jatkuvasti. Yksi konsultti toi esille mittaristosta koko vuoden myyntitavoitteen sekä Vuolas CRM-järjestelmän kautta mitattava tekeminen. Konsultti kertoi olevan tyytyväinen mittaristoon. Jos suoritustasoa ei mitata, niin konsultti koki suoritustason laskevan. Mittaaminen mahdollistaa pysymisen ainakin minimistandardien kohdalla, mikä matemaattisesti mahdollistaa onnistumisien määrän. Yksi konsultti kertoi mittaristolla olevan vahva vaikutus omaan suoritukseen, sillä on numero-orientoitunut, joten tekemisen täytyy olla mitattavaa. Konsultti kertoi asettavan omia tavoitteita mittariston mukaan.

DF-tilauskortti on vahvasti esillä talo tasolla. Jokainen myyjä pystyy seuraamaan omaa tulosta suhteessa muihin. Haastateltava kertoi tilauskortin vaikuttavan positiivisesti tekemiseen, kun kaupan määrä kuukautta kohden on nähtävillä. Myyjä kertoi saavansa motivaatiota ja asettavan välitavoitteita tilauskortin perusteella esimerkiksi, kun oma myyntitulo nousee ja on lähempänä arvostetun myyjän tulosta. Haastateltavat kertoivat tilauskortin aiheuttavan kilpailua myyjien keskuudessa.

Kaikki haastateltavat kokivat mittariston sekä vaikuttavan, että ohjaaman tekemistä. Yksi myyjä kertoi järjestävän oman työnsä myynti- sekä tekemisen mittariston ympärille ja nosti esiin oman kunnianhimoisen, tavoittelevan persoonan sekä tarpeen näyttää muille menestyminen. Hän koki tekemisen minimistandardien täyttämisen olevan kunnia-asia.

Mä saan ite asettaa ne [työtehtävät] sillai missä vaiheessa viikkoo mä teen mitäki eli mul on oma vapaus suunnitella omaa työtäni, oon tykännyt siitä. Minimistandardimittarit ennen korona aikaa, niistä pystytään neuvottelemaan oman tilanteen mukaan ja ne on ollut hyvät ja mulle on sopinut se, et ne ohjaa mun toimintaa. Korona-aikana minimistandardit ovat olleet aika kovat ja se on tehnyt tiukkaa sen hyväksyminen. (H1)

Yksi haastateltava nosti esiin projektitilanteen, missä tekemistä mitattiin ainoastaan myydyistä euroista. Tekemisen lukuja (tarjousten, aktiviteettien ja liidien määrä) seurattiin, mutta minimistandardeja ei ollut asetettu. Tämä tapa koettiin vaikeaksi, sillä myyntitavoitteeseen konsultti ei voinut vaikuttaa ja tekemiselle oli ainoastaan omat hailuvat tavoitteet, joten haastateltava koki mittaustavan epävarmaksi.

4.2 Katsaus nykytilanteeseen johtajan näkökulmasta

Haastattelut suoritettiin kahdelle johtoryhmän henkilölle. Toinen haastattelu tehtiin videohaastatteluna ja toinen puhelimen välityksellä. Johtoryhmän kysymykset eroavat konsultteille osoitetuista kysymyksistä.

4.2.1 Viestintä ja tiimi

Aloitin haastattelun kysymällä kommunikaatiosta myyntitiimissä. Yrityksessä myyntitiimit on jaettu kolmeen eri tiimiin ja siitä muodostuu yksi virtuaalimyyntitiimi. Haastattelussa kävi ilmi Teams-sovellusta käytettävän kommunikointiin sekä osaamisen ja tiedostojen jakamiseen. Talon sisäistä kommunikointia hoidetaan myös kasvotusten, sähköposteilla, puhelimitse sekä ryhmissä WhatsApp-sovelluksen kautta.

Yrityksessä on läsnä vahva auttamisen kulttuuri ja haastateltava kokee johtajana hänellä olevan vastuu auttamisesta, ”auttaminen tuo hyvää henkilölle, mutta myös meille talona.” Toinen haastateltava nosti myyntitiimeissä toimivan one-to-one yksilöjohtamisen esille. Haastateltavan mielestä tiimiesimiehen ja tiimiläisen välille muodostuu syvempi suhde, jolloin pystytään keskittymään itse osaamiseen ja sen kehittämiseen.

Haastattelussa kerrottiin viikon aloitettavan yhdessä ja se lopetetaan DF-palaverin merkeissä konsulttien kanssa. Koko talon palavereissa käydään läpi yrityksen kaikilta liiketoiminta-alueilta viimeisimmät myynnit, onnistumiset, kehityksen kohteet sekä tärkeät nostot.

Kysymyksessä nousi esiin pandemian aiheuttama toimintatavan muutos viestintään liittyen. Kommunikaation kerrottiin kasvaneen ja painottuvan enemmän Teams-kanavaan. Niin johtoryhmän kuin konsulttien kanssa palavereiden määrä on myös kasvanut kahteen kertaan päivässä.

4.2.2 Tavoitteet

Haastattelu eteni tavoitteiden asetantaan siltä näkökulmalta, pääseekö konsultit osallistumaan päätöksentekoon. Haastateltavat kertoivat tavoitteiden tulevan ylhäältä, missä johtoryhmä asettaa raamit. Tavoitteiden asetanta malli toimii siis ylhäältä alaspäin. Myyntitulostavoitetta käydään läpi konsultin kanssa, mutta suuria muutoksia ei tehdä. Yksi haastateltava kertoi tavoitteiden asettelun olevan tasapuolista ihmisten välillä. Huomioon otetaan muun muassa konsultin historia, potentiaali sekä mahdollinen muu työmäärä. Myyntitavoitteen katsottiin ohjaavan tekemistä.

Yksi haastateltava kertoi talossa olevan avoin, läpinäkyvä kulttuuri. Kaikki konsultit ovat tietoisia toisten konsulttien tuloksesta ja myyntitavoitteita seurataan tarkasti. Viikoittaisissa DF-palavereissa näytetään kaikille myyntirankingin tilanne viikon lopuksi. Yksi haastateltava kertoi myyntitavoitteessa olevan ajateltu konsultin myyvän monta eri palvelua eli tuotekohtaiseen tarjontaan ei ole asetettu tavoitteita. Konsulttien halutaan siis myyvän kokonaistarjontaa. Vaikka konsulteille ei ole asetettu tuotekohtaisia tavoitteita, kassavirta on jaoteltu ja sitä seurataan myös palvelukohtaisesti. Yksi haastateltava kertoi tarjoamia katsottavan tarkasti päivittäin. Näin saadan muodostettua isompi kuva ja pystytään takaamaan, että ansaitakonsepti toimii.

Haastattelussa tuli esille pandemiatilanteen vuoksi koko vuoden myyntitavoite elävän. Haastateltava silti kokee jokaisen itse pystyvän vaikuttava omiin tekoihin ja syöttöihin ja täten lopputulokseen.

Haastattelussa kysyttiin johtajilta myös konsulttien mahdollisuutta käydä lisäkoulutuksia, jotka tukevat asetettua myyntitavoitetta. Organisaation katsottiin olevan oppiva organisaatio, missä ihmisissä nähdään potentiaalia ja annetaan mahdollisuus kasvuun tuetusti

epämukavuusalueella. Konsultteja ohjataan myös itseopiskeluun esimerkiksi antamalla käyttöön koko digi kirjasto.

Mehän uskotaan ihmisen potentiaaliin, et hän pystyy kehittymään vaativampiin tehtäviin. Meillä on yrityksen DNA:ssa on se, et laitetaan epämukaviin paikkoihin missä se oma osaaminen ole parasta...me uskotaan kasvuun ja me tarjotaan sitä tukea. (H4)

Haastattelussa kerrottiin konsulteilla olevan lisäkoulutuksia ja yhteisiä hetkiä jatkuvasti pienellä eräkoolla. Uusista tuotteistuksista kertoessa pidetään lyhyet valmennus aiheesta. Yhteisiä hetkiä pidetään maanantaisin ja perjantaisin. Maanantai aamuisin hetkien tarkoituksena on virittää porukka tekemiseen. Hetkissä käydään läpi esimerkiksi auditointi tuloksia yrityksen omista myyntikäynneistä, asiakascaseja, -kokemuksia tai asiakkaalta tullutta palautetta. Perjantaisin nostetaan esiin onnistuneita asiakascaseja: miten prosessi eteni ja miten asiakas sanoi kyllä.

Konsulteille järjestetään lisäkoulutuksia tasaisin väliajoin. Koulutuksia järjestetään myyjän osaamistason mukaan, joko kasvotusten tai diginä. Haastattelussa kävi ilmi Trainee-ohjelmassa hyödynnettävän digitaalisia valmennuksia. Videoita käydään läpi yhdessä aikataulutetusti, videon päätteeksi aiheita avataan keskustelemalla opitusta asiasta. Toinen haastateltavista nosti esiin koko talon mahdollisuuden käyttää koko digitaalisten valmennusten kirjastoa. Näiden käyttöä mitataan ja seurataan. Ahkerimpia käyttäjä nostetaan myös esille.

4.2.3 Työskentely

Haastattelussa kysyttiin johtajien näkemystä asiasta, mikä on konsulttien työssä haastavinta. Tässä vastauksessa nousi esiin myös pandemian vaikutus konsulttien työhön. Molemmat vastaukset liittyivät kaupan päättämiseen asiakkaiden vaikean taloudellisen tilanteen vuoksi. Kiinnostusta tarjottavia palveluita kohtaan kuitenkin koettiin löytyvän.

Yrityksellä koettiin olevan tarjottavana asiakkaita kiinnostavia, ajankohtaisia palveluita, mitä konsultit pystyvät tarjoamaan asiakkaille. Esimerkkinä tuotiin digitaaliset palvelut, minkä avulla liiketoimintaa pystytään viedä eteenpäin. Haasteena koettiin myös nykyisen markkinatilanteen tuoma viestinnän muuttuminen asiakkaille. Haastateltava kertoi yrityksen hallitsevan valmennuspuolen, mutta uusien ratkaisujen myyminen ja tapa, miten ratkaisu saadaan viestitettyä asiakkaalle oikealla tavalla muodostuvat haasteeksi.

4.2.4 Suoritustaso

Haastattelussa käytiin läpi motivoinnin vaikutusta suoritustasoon. Haastatteluissa selvisi ulkoisten motivaatio tekijöiden, kuten iso palkan, kuulumattomuus yrityksen toimintatapoihin. Yrityksessä puolestaan katsotaan sisäisten motivaatiotekijöiden olevan tärkein asia. Tämä antaa merkityksen työlle ja mahdollistaa kovempien tulosten tekemisen. Työn myötä konsultti oppii uusia asioita, mikä mahdollistaa uralla etenemisen. Sisäisen motivaation lisäksi tärkeäksi tekijäksi katsottiin olevan arjessa esihenkilöltä tuleva merkityksellinen tai korjaava palaute. Yksi haastateltava nosti esiin työssä jaksamiseen vaikuttavan työn merkitys sekä palautteen saaminen.

Sisäisen motivaation merkitys on tosi tärkeä työssä menestymisen ja onnistumisen kannalta, et päästään koviinki tuloksiin. (H4)

Molemmat haastateltavat kertoivat yrityksessä olevan tulosten teossa niin sanottuun läpinäkyvään tarkastelu. Yritys uskoo yllätykselliseen palkitsemiseen hyvästä työsuorituksesta. Palkitseminen voi olla bonus tai muu palkinto. Konsultit ovat työn mukana tulevan vapauden kautta saaneet motivaatiota työntekoon. Haastattelussa nostettiin esimerkkinä loman antaminen keskellä parasta myyntisesonkia. Autonomian kerrottiin kuitenkin rajoittuneen, sillä ennen konsulteilla on ollut vapautta valita asiakkaalle sopiva ratkaisu eri palveluiden kesken. Nykyään palvelut ovat tuotteistettu.

Toinen haastateltavista nosti esiin ulkoisen motivaation merkityksen. Hän ei katso ulkoisen motivaation kantavan pitkälle. Yrityksen muovautuessa ajan ja muutosten mukana, myös rahan merkityksen motivaattorina katsotaan muuttuneen. Tämän vuoksi haastateltava katsoi rahan olevan pieni motivaattori. Tekijöiden, jotka merkitsevät enemmän katsottiin olevan esimerkiksi mahdollisuus päästä vaikuttamaan yhteiseen taakan jakoon yhteiskunnassa.

Motivointi on tärkeää, sekä sisäinen, että ulkoinen motivaatio. Siten ihminen on motivoitunut siihen työhön. (H4)

Haastattelussa kysyttiin suoritustasoon liittyen myös sen mittaamisesta sekä mittaamisen vaikutuksesta suoritustasoon. Suoritustason ja mittaamisen välillä katsottiin olevan suorayhteys. Mittariston katsottiin ohjaavan tekemistä sekä tukevan suoritustason tavoitteellisuutta.

Toinen haastateltava koki mittariston ensisijaisen tarkoituksen olevan analysoida, mitä konsultti osaa ja millä tasolla hän menee. Toinen haastateltavista puolestaan sanoi suoritustason mittaamisen mahdollistavan tulosten seurannan sekä ongelmakohtien kohdentamisen. Tällöin pystytään toimimaan, jos konsultti on jäljessä kokonaistavoitteesta.

Me myös käydään sitä keskustelua, jos et pääse tavoitteisiin. Esihenkilöt nostaa niitä ja tarpeen mukaan laajempi joukko tulee keskustelemaan. (H4)

Ongelmiin voidaan tarttua myös seuraamalla myyjien myyntitunnelia. Myyntitunnelin avulla saadaan hit rate jokaiseen tunnelin vaiheeseen.

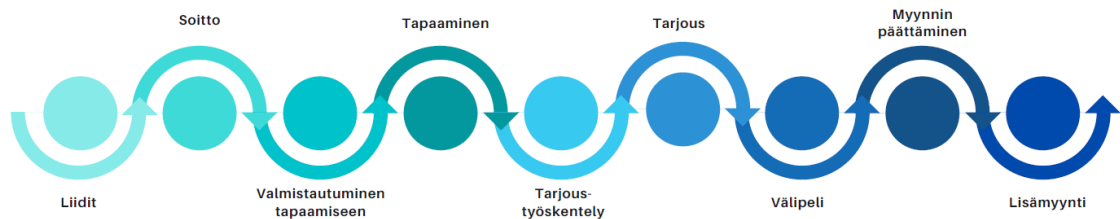
Jokaiselle myyjälle on asetettu oma myyntitavoite ja heille muodostetaan henkilökohtainen tekemisen mittaristo eli minimistandardit, jotka määrittelevät liidien, asiakassoittoja, tarjousten määrän tiettyä ajanjaksoa kohti. Pandemia on vaikuttanut mittaamisen aktiivisuuteen. Konsulttien suoritusta kerrottiin seurattavan tiiviimmin viikko tason sijaan päivätasolla. Konsulttien viikkotulosta kerrottiin seurattavan myös muutosjohtamisen BEAT-työkalun avulla.

5 KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa esitetään ehdotus, miten Yritys X:n nykyisessä myyntiprosessissa voidaan ottaa huomioon myyjien suoritukseen vaikuttavat tekijät työntekijöiden suoritusta kuvaavan mallin avulla. Tämä on esitetty yksinkertaistetulla versiolla Bathin mallista, sillä tutkimusosiossa ei huomioitu kyseisen mallin kaikkia osa-alueita. Ehdotus esitetään sekä visuaalisesti kaavion avulla, että kirjallisesti avaten kaaviota.

5.1 Myyntiprosessin kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tuloksena saatiin kehitysehdotuksia, miten saada toimeksiantaja yrityksen myyntiprosessin ja myyjien motivointi tapa kulkemaan limittäin. Kuvassa 4 on määriteltynä yrityksen nykyinen myyntiprosessi, minkä ympärille kehityssuunnitelma rakentuu. Ehdotukset tukisivat myyjien toimintaa ja tämän myötä myös mahdollistaisi myynnin sujuvoittamisen ja tehostamisen.



Kuva 4. Yritys X:n nykyinen myyntiprosessi.

5.1.1 Motivaatio ja kannustimet

Motivoitunut myyjä saa paremmin tuloksia aikaan, kuin ei motivoitunut myyjä. Kuten kuvasta 5 näkyy, motivaatiotekijät ja pitkän ajan kannustimet kulkevat koko myyntiprosessi läpi. Näitä asioita voidaan ylläpitää käyttäen sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatiotekijöitä.



Kuva 5. Myyntiprosessin ja kannustimien välinen yhteys.

Aiemmin teoriaosuudessa todettiin Niemisen ym. (2008, 37) mukaan ulkoisten motivaattorien olevan tehokkaita, tuottoa lyhyellä aikavälillä nostavia tekijöitä lyhyellä ajanjaksolla. Yritys voisi järjestää esimerkiksi myyntikampanjan esimerkiksi keskittyen tiettyyn tuotteeseen. Tällöin yritys pystyisi tehostamaan myyntiään lyhyellä aikavälillä varmistaen myyjien tarjoavan tuotetta sekä motivaatiotason. Palkkausmallissa yritys maksaisi siis kampanjan ajan komissioita esimerkiksi kaupan koon mukaan. Kuten teoriassa havaittiin Mallin (2016) mukaan, sisäisesti motivoituneet myyjät ovat tehokkaampia työssään. Jotta yritys pystyy ylläpitämään myyjien motivoituneisuutta ja tehokkuutta, on sisäisille motivaattoreille seuraavanlaisia kehitysehdotuksia. Asiakaspalautteen ja -kokemuksen jatkuva kerääminen takaisi myyjän paremman motivoituneisuuden. Lähiesihenkilöiden tuli antaa alaisilleen palautetta. Rakentavan ja kannustavan palautteen vaikutus työnteeseen on positiivinen ja mahdollistaa kehittymisen. Tämä tukisi myös itsensä kehittämistä, Yrityksen voisi tarjota joustavuutta työnteeseen, sillä tämä muun muassa vähentää työntekijän stressiä ja tukee hyvinvointia.

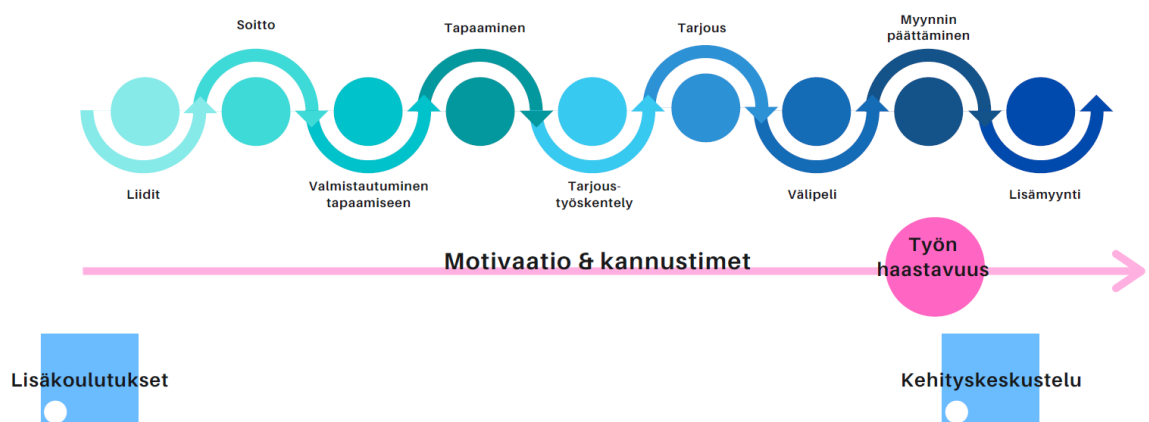
Teoriaosuudessa mainittu motivoinnin kokonaispalkkiomalli huomio Gulyani ym. (2018, 256) mukaan molempia motivoinnin osa-alueita. Mallin myötä yritys pystyisi ottamaan huomioon myös ihmisten motivoitumisen eri tekijöistä. Yritys voisi hyödyntää rahallisia, houkuttelevia tekijöitä motivoinnissa, kuten peruspalkan antamista ja tämän lisäksi vuotuisten bonusten tai voitonjaon jakamista. Kauemmas kantavina, laajoina motivaatiotekijöinä pystyttäisiin tarjoamaan uusien asioiden oppimista sekä itsensä kehittämistä. Näitä voisi tarjota esimerkiksi koulutusohjelmien ja urakehityksen kautta sekä taaten tuen tietyn suorituskyvyn tavoittamiseksi. Yritys pystyisi tarjoamaan kaikille etuuksina joustavuutta työnteon suhteen, luontaisetuja tai joustavuutta lomien myöntämisen suhteen. Kuten teoriaosuudessa mainittiin Weilerin ym. (2000, 58) mukaan työkuultuurin olevan merkittävä tekijä työntekijöiden vaihtuvuudessa, yrityksen tulisi luoda tätä tukevaa positiivista kulttuuria sekä sitä tukevaa johtamista. Myyjille antaessa mahdollisuus osallistua

päätöksentekoon seko heidän huomiointinsa ei-taloudellisin voivat nostaa myyjän tunnetta tulla arvostetuksi työpaikallaan. Työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapaino tulisi myös huomioida, sillä jaksaminen tukee motivaatiota.

Yrityksessä katsottiin työn haastavimman tekijän liittyvän eri tavoilla kaupan päättämiseen, mikä todennetaan kuvassa 5. Teoriaosioissa mainittiin Jobberin ym. (2019, 346) todenneen hylätyksi tulemisen kaupan päättämisen kohdalla vaikuttavan myyjän motivaatioon. Jotta työ ei kadottaisi merkitystä ja myyjä tuottaisi tulosta, yritys voisi tarjota myyjille lisäkoulutusta liittyen neuvottelutaitoihin ja kaupan päättämiseen. Yrityksen tulisi myös varmistaa myyjien tekävän tarpeeksi laaja tarvekartoitus, jotta asiakasta kuunnellaan ja ymmärretään oikein sekä yrityksen palveluja osataan kohdistaa oikein. Tässä nousee myös esille myyjien tarpeeksi kattava tuntemus yrityksen palveluiden sisällöistä sekä niiden tuottamasta arvosta asiakkaalle. Nykyisessä markkinatilanteessa yrityksen tulisi myös varmistaa prospektoinnissa laadukkaiden liidien kriteerit.

5.1.2 Pätevyys ja taidot

Nykytilan selvitys osoitti myyjien motivoitumisen kasvava työhön, kun he saavat mahdollisuuden oppia uutta ja huomaavat nämä tulokset. Jatkuva oppiminen mahdollistaisi myyjän kehittymisen ja täten uralla kasvamisen. Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen parantavat myös sitoutumista yritykseen, parantavat myyjän hyvinvointia sekä tuloksen tuottamista. Kuvasta 6 näkyy lisäkoulutusten sekä tukevan myyntiprosessia että vaikuttavan siihen myyjän asiantuntijuudella jo ennen sen alkamista liidien prospektoinnilla.



Kuva 6. Myyntiprosessin ja pätevyyden välinen yhteys.

Yrityksen tulisi jatkaa fokusoimista ja investointeja myyjien kehittämiseen esimerkiksi yläpitäen ja kehittäen myyjä kohtaisia oppimiskolkuja. Yrityksen Trainee-ohjelmassa on käytössä yhteinen oppiminen digitaalisten valmennusten kautta. Valmennuksen jälkeinen yhteinen oppimisen läpi käynti ja puinti nostavat esille asioita eri näkökulmista, jolloin vinkkejä ja asioita voi sisäistää uudella tavalla.

Kehittämistä pystyisi toteuttamaan myös hyödyntäen yrityksen valmista kapasiteettia digitaalisten valmennusten kautta. Yritys pystyisi hyödyntämään heidän digitaalisia valmennuksiansa ja oppimiskonseptia Trainee-ohjelmasta myös muiden myyjien kesken. Valmennus olisi hyödyllinen kertausmielessä ja mahdollistaisi uusien tapojen löytämisen omien rutiinien sekaan. Myyntiprosessiin liittyvä digi valmennus myyntineuvotteluiden parissa mahdollistaisi myynnin tehostamista. Kun myyjä on itse käyttänyt digi kirjaston materiaalia ja oppinut sen myötä, hän myös ymmärtää konkreettisesti, mitä on tarjoamassa asiakkaalle. Tällöin tuotteen tarjoaminen sekä viestintä tuotteen arvosta ja sen sisällöstä on helpompaa. Jos sisällön katsotaan olevan vanhentunutta, yritys voisi uudistaa sisältöjä.

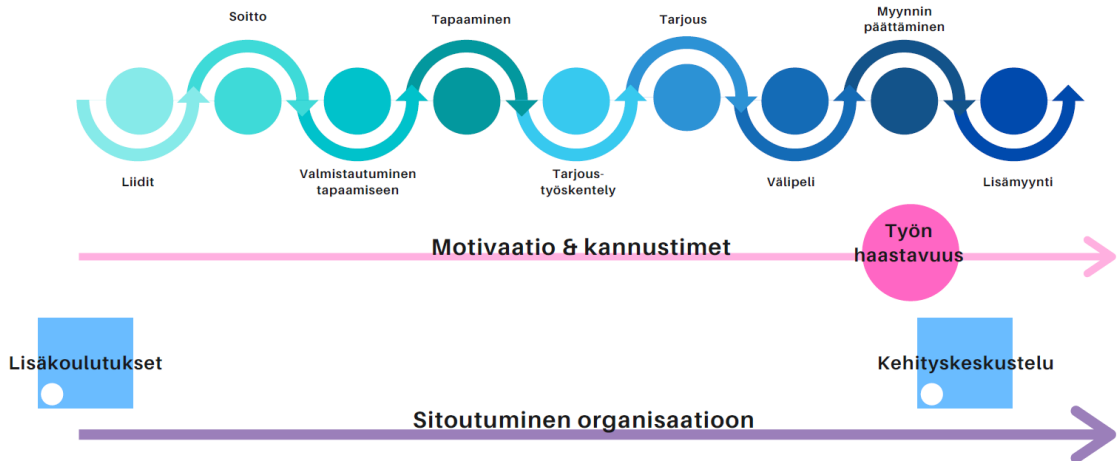
Tällä hetkellä yrityksessä käytetään johtamisessa one-to-one eli yksilötason johtamista. Kuvassa 6 kehityskeskustelun vaikutusta myyntiprosessiin on katsottu kuuluvan klousaamisen jälkeiseen vaiheeseen. Lähiesimiehen tulisi siis seurata jokaisen myyntiprosessin vaiheen hit raten, varmistaa se tietylle ja tarjota kehittävää palautetta tarpeen mukaan.

Kehityskeskustelun ja lisäkoulutusten katsotaan tukevan toisiaan ja samalla olevan suoraan liitännässä toisiinsa. Kuvassa 6 vuorovaikutuksessa olevat tekijät on merkattu pienellä valkoisella pallolla. Kehityskeskustelujen myötä työntekijöille voi löytyä kehittämisen kohteita nykyisessä toiminnassa tai uusia oppimisen alueita. Koulutusten myötä myyjällä on enemmän tietotaitoa ja työkaluja eri tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos koulutuksen ei koeta tuovan arvoa joka päiväiseen tekemiseen, tulisi lähiesimiehen kanssa keskustella tällöin esimerkiksi oppimiskolun suunnasta.

5.1.3 Organisaation sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen edellyttää myyjältä toimimista yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti. Työntekijöiden suorituskyykyä kuvaava Bathin mallin mukaan työntekijän

organisaatioon sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavia asioita ovat aiemmin läpikäytyt tekijät eli myyjän motivaatio, työn haastavuus sekä lisäkoulutukset ja kehityskeskustelut. Näiden ollessa oikealla mallilla, myyjän on helpompi tuottaa tuloksia kunnioittaen yrityksen arvoja ja strategiaa.



Kuva 7. Myyntiprosessin ja organisaation sitoutumisen välinen yhteys.

Kuvassa 7 on todettu organisaation sitoutumisen vaikuttavan koko myyntiprosessin ajan. Myyjän toimiessa arvojen ja strategian mukaisesti jatkuvasti myyntiprosessissa, on myyjän toiminta toivottua ja tuloksen tuottaminen mielekkäämpää.

Nykytilanteen selvityksessä kävi ilmi, että yhden strategiamääritelmän toteuttaminen tuottaa ongelmia. Tämä nousi erityisesti esille asiakkaalle tuotettavassa tarjonnassa, sillä myyjä itse ei kokenut palvelun tuovan arvoa asiakkaalle. Yritys voisi puuttua tällaisiin tilanteisiin esimerkiksi käymällä läpi onnistuneita neuvotteluita ja kaupan syntymisiä palveluun liittyen. Tämän lisäksi palveluun liittyviä asiakascaseja tulisi avata myyjille, jotta nähdään, miten palvelu tuotti arvoa juuri heille. Jos mahdollista, yritys voisi tarjota myyjälle mahdollisuuden käyttää palvelua. Näin myyjä pystyisi itse kokemaan millaisia hyötyjä palvelu luo, jolloin sen tarjoaminen ja myyminen on helpompaa. Lähiesimiehen tulisi myös olla läsnä puuttumalla tilanteeseen sekä tarjota tukea ja apua. Lähiesimiehen kanssa voisi käydä läpi esimerkiksi, miten ja millä asioilla toimintaa tulisi muuttaa arjessa, jotta strategia ja arvojen mukaan olisi helpompi toimia.

5.1.4 Kommunikaatio ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon

Tämän hetkistä kommunikaatiota tiimeissä kuvailtiin sujuvaksi sekä avoimeksi ja neuvoa kysyttiin myös tiimin rajojen ulkopuolelta. Kuten kuvasta 8 pystyy huomaamaan, kommunikaatio kulkee limittäin myyntiprosessin kanssa koko ajan. Myyntiprosessin eri vaiheiden aikana myyjä on tekemisissä useiden eri henkilöiden kanssa. Tilanteesta huolimatta kommunikaation tulisi tapahtua sovitussa kanavassa matalalla kynnyksellä ja sen tulisi olla sujuvaa, jotta kaikki osanottajat olisivat tietoisia ajankohtaisista asioista. Jos kommunikaatio katkeaa myyntiprosessin aikana, tämä vaikuttaa epämieluisasti myyntiprosessin etenemiseen ja voi vaikuttaa negatiivisesti kaupan syntymiseen.



Kuva 8. Myyntiprosessin ja kommunikaation välinen vuorovaikutus.

Vaikka myyjät katsoivat toimivan yksinään asiantuntijaroolissa, nykytilan selvityksissä nousi esille työssä olevan koko ajan mukana vaihteleva määrä tiimiläisiä. Tapaamisiin kerrottiin menevän pareittain ja myyntitiimin lisäksi muodostuu oma valintainen työskentelytiimi sekä projekti kohtaiset asiakastiimit. Tiimien koot vaihtelevat usein ja jokaisen tiimin dynamiikkaan täytyy olla toimiva, jotta projekteja saadaan eteenpäin ja tuloksia aikaan. Kuvassa 8 näkee tiimityöskentelyn kulkevan käsi kädessä myyntiprosessin kanssa erityisesti tapaamiseen valmistautuessa, itse tapaamisen aikana sekä myynnin päättämisen eli klousaamisen tapahtuessa. Kuten teoriaosuudessa todettiin Vahvaselän (2004, 142) mukaan myyntineuvotteluun valmistautumisen olevan erittäin tärkeää onnistumisen kannalta. Laadullisesti tehtyä työtä pääsee hyödyntämään itse tapaamisessa.

Tämän takia tapaamiseen osallistuvien tiimiläisten tai parien tulisi tehdä valmistelu yhdessä, jotta pystytään varmistamaan samat lähtökohdat tapaamiseen liittyen. Kun tapaamiset hoidetaan pareina, varmistettaisiin myyjille toistensa tuki sekä henkilökemioiden kohtaaminen asiakkaan kanssa ja samalla toinen myyjä voi tehdä huomioita parinsa työssä, mitkä vaativat kehitystä. Tiimityöskentelyä voi myös hyödyntää myynnin päättämässä, sillä se tarjoaa laajemman osaamisen ja ammattitaidon tilanteeseen.

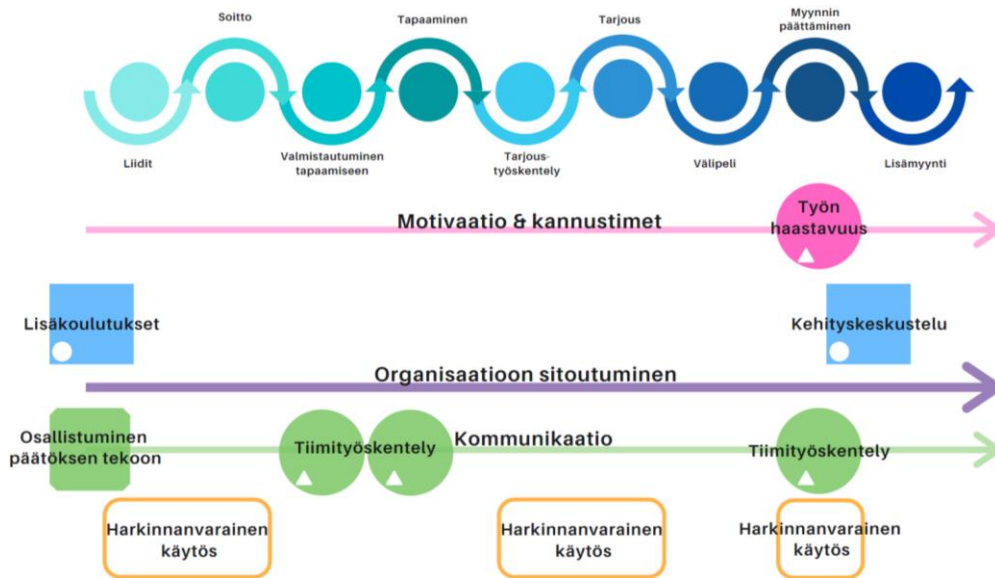
Työntekijöiden suoritusta kuvaavan mallin myötä tiimityöskentelyn ja työn haastavuuden katsotaan tukevan toisiaan ja samalla olevan suoraan liitännässä toisiinsa. Kuvassa 8 vuorovaikutuksessa olevat tekijät on merkattu pienellä valkoisella kolmiolla. Myyjä kohtaa työssään, joko myyntiprosessin aika tai sen ulkopuolella, tilanteita ja tehtäviä, milloin tiimin puoleen täytyy kääntyä. Tiimin tuen, sparrauksen ja erilaisten näkökulmien myötä haastavimmatkin tehtävät saadaan tehtyä.

Bath mallin mukaan kommunikaatio sekä tiimityöskentely vaikuttavat molemmat myyjien mahdollisuuteen osallistua päätöksentekoon. Kun myyjälle annetaan tai myyjä itse päättää tietyt raamit minkä mukaan toimia, tulee toimintaan autonomiaa ja työn tekeminen ohjautuu sen myötä. Myyjän osallistuminen päätöksentekoon vaikuttaa myyntiprosessiin jo ennen sen, kuten kuvasta 8 näkee. Teoriaosuudessa mainittiin Harneyn (2016) todenneen tavoitteiden määrittelyn ja asettamisen tapahtuvan usein ylhäältä alaspäin. Siinä todettiin myös mahdollisuudesta valtuuttaa myyjät vastuuseen omista päämääristään ja tavoitteista esimerkiksi tiimin kesken esimiestä konsultoiden. Yritys voisi siis antaa myyjille mahdollisuuden vaikuttaa päätöksiin antaen päätäntä vallan alhaalta ylös. Tämä loisi myyjille luottoa sekä vapautta toimintaan. Nykytilanne haastatteluiden myötä selvisi yrityksessä olleen käytössä myyntitavoitteen jakaminen tiimiläisten kesken niin, että tiimiläiset pääsivät vaikuttamaan koko tiimin myyntitavoitteen jakamiseen myyjille yhdessä. Yritys voisi ottaa mallin takaisin käyttöön ja kehittää sitä eteenpäin. Tuloksen tekeminen tiimissä voi myös tehostaa tavoitteiden saavuttamista yhteisöllisyyden takia.

Yritys ei ole asettanut myyjille palvelukohtaisia tavoitteita. Myyjien tehtyä tarjontaa seurataan palvelukohtaisesti, mutta myyntiä mitataan ainoastaan kokonaismyynnillisesti. Yritys voisi asettaa myyjille palvelukohtaisen tavoitteen esimerkiksi vähemmän myydyille palvelulle kampanjan tai pilottiprojektin ajaksi. Myyjien olisi helpompaa tarjota tuotetta tai palvelua, kun tekeminen on pilkottu arjen tekemiseksi. Tämä asettaisi myös palvelukohtaisia tavoitteita eikä yhtä isoa myyntitavoitetta.

5.1.5 Harkinnanvarainen käytös

Jo läpikäytyt tekijät, mitkä vaikuttavat työntekijän suoritustason muodostumiseen rakentavat pohjaa myyjien harkinnanvaraisen käytöksen muodostumiselle. Työntekijän harkinnanvarainen käytös edustaa tekemistä, missä hän ottaa vastuun myös vaikeimmista tehtävistä saavuttaakseen tulosta. Harkinnanvaraisen käytöksen merkitys myyntiprosessissa tulee esiin siinä, jos vaikeammat tehtävät jättää tekemättä tai niitä lykkää, niin prosessi ei etene ja tavoitteita ei saavuteta vajavaisten tulosten takia.

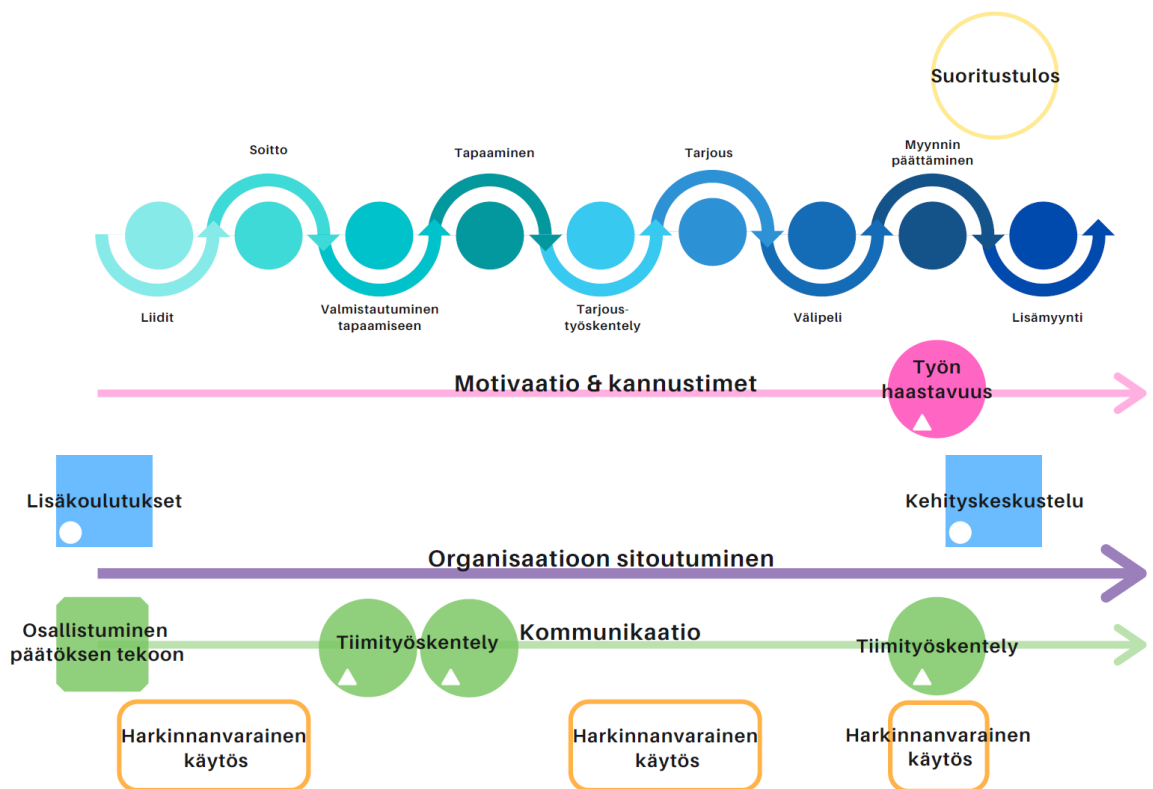


Kuva 9. Myyntiprosessin ja harkinnanvaraisen käytöksen vuorovaikutus.

Kuvassa 9 näkyy harkinnanvaraisen käytöksen olevan käsi kädessä myyntiprosessin kanssa erityisesti liidien prospektoinnissa, soittotyötä tehdessä, tarjousta tehdessä ja sitä esiteltäessä sekä lopulta klousauksessa. Nykytila haastatteluissa nousi esiin prospektoinnin ja soittotyön olevan epämiellyttäviä tehtäviä. Yrityksen tulisi varmistaa jatkosakin myyjien tekevän näitä tehtäviä tietyn tason mukaisesti projektista tai tuotteesta riippumatta. Sitoutuessa organisaatioon työntekijä sitoutuu myös vaikeiden tehtävien toteuttamiseen strategian ja arvojen mukaisesti. Nämä myyjien tulisi ottaa huomioon myös tarjousten tai klousaamisen parissa esimerkiksi tarjoten kaikkia yrityksen palveluita ja klousaamalla paras mahdollinen lopputulos tuloksen takaamiseksi.

5.1.6 Lopputulema

Bathin työntekijän suoritustasoa kuvaavassa mallissa pienet tekijät rakentavat pohjaa sekä suuntaa työntekijän toiminnalle ja lopulta muodostavat myyjän suoritustuloksen. Kuten kuvasta 10 näkee, suoritustulos kohdistuu myyntiprosessissa myynnin päättämisen jälkeiseen kohtaan. Tässä vaiheessa myyjää mitattaisiin ainoastaan myyntituloksen tekemisestä eli onnistuiko kaupan teko vai ei.



Kuva 10. Myyntiprosessin ja suoritustason välinen yhteys.

Yritys voisi huomioida myyjän suoritustasoa mittaamalla esimerkiksi klousattujen kauppojen määrää. Tiimityöskentelyssä yksilön myyntitavoitteen lisäksi mittareina voisi olla tiimiläisten arviointi, kuinka hyvin asioista viestitettiin kaikille tiimissä, kuinka hyvin tiimin tavoitteet saavutettiin tai kuinka monta tiimin projektia saatiin toteutettua.

Mittaamisella on selvä vaikutus myyjän toimintaan, se tukee tekemistä ja tavoitteellisuutta sekä lisää motivaatioita. Asiakaspalautteen katsottiin olevan iso sisäinen motivaattori myyjille. Yritys voisi mitata myyjiä asiakkaiden arvioinnin mukaan. Mittareina voisi olla esimerkiksi asiakkaan kokonaistyytyväisyys, miten myyjä oli käytettävissä sekä

miten luotettava myyjän oli. Näiden palautteiden perusteella myyjästä muodostuisi arviointi asiakkaan näkökulmasta, mikä taas kasvattaisi myyjän työn merkitystä. Kun myyjä saavuttaa tarpeeksi korkean asiakastyytyväisyys tason palautteiden perusteella ja taso pidetään saman koko vuoden ajan, voisi myyjän palkita kokonaispalkkiomallin mukaisella tavalla vuoden lopussa.

5.2 Jatkokehitysmahdollisuudet

Tätä opinnäytetyötä tehdessä nousi esiin jatkokehityskohteita, jotka kuuluivat työlle rajatun alueen ulkopuolelle. Tämä kehitysidea tehtiin pohjautuen yksinkertaistettuun Bathin työntekijän suorituskykyä kuvaavaan mallin. Toimeksiantajayritys voisi siis jatkaa kehittämistä myynnin tehostamisen parissa keskittyen tekijöihin myyjien suorituskyvyn ja myyntiprosessin välisessä vuorovaikutuksessa. Myös määrittely, miten hyödyntää eri palveluiden arvoa myyntiprosessin eri vaiheissa olisi hyvä kehittää, jotta sitoutuminen organisaatioon olisi selkeämpää.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä nousi esiin jatkokehityskohteita, jotka kuuluivat työlle rajatun alueen ulkopuolelle. Tämä kehitysidea tehtiin pohjautuen yksinkertaistettuun Bathin työntekijän suorituskykyä kuvaavaan mallin. Toimeksiantajayritys voisi siis jatkaa kehittämistä myynnin tehostamisen parissa keskittyen tekijöihin myyjien suorituskyvyn ja myyntiprosessin välisessä vuorovaikutuksessa. Myös määrittely, miten hyödyntää eri palveluiden arvoa myyntiprosessin eri vaiheissa olisi hyvä kehittää, jotta sitoutuminen organisaatioon olisi selkeämpää.

6 LOPUKSI

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön lopputuloksen aikaansaaminen. Tämän työn tarkoituksena oli tarkoitus selvittää, miten yrityksen myyntiprosessissa pystytään ottamaan paremmin huomioon työntekijöiden suoritusta Bathin mallin avulla. Tutkimuksessa pystyttiin hyödyntämään työntekijöiden ja johtoryhmän näkökulmaa myyjien suoritustason ja siihen vaikuttavien tekijöiden nykytilaan. Lopputuloksena onnistuttiin linkittämään myyntiprosessi ja Bathin malli sekä löytämään kohdat, missä nämä kaksi prosessia kulkevat käsikädessä. Tutkimusta pystyisi jatkamaan hyödyntäen kokonaan työntekijän suoritusta kuvaavaa mallia. Huomioitavaa tutkimuksen lopputuloksen kanssa on sen lähtökohta. Tutkimus pohjautuu yhteen tapaukseen eli muita mahdollisia olosuhteita ei ole otettu huomioon.

Opinnäytetyön kirjoittaminen antoi tekijälle mahdollisuuden oppia sekä laajaa kokonaisuutta, että keskittyä yhteen osa-alueeseen syvemmin. Itse työstämisvaihe oli monialainen sekä mielenkiintoinen. Haasteena tekijälle oli aiheen tarkka rajaaminen, sillä prosessia olisi voinut katsoa useasta näkökulmasta. Tutkimusaihe oli mielenkiintoinen ja motivoiva, sillä toimeksiantajayritys hyötyy tutkimuksesta.

LÄHTEET

Agnihotri, R. ; Rapp, A. & Trainor, K. 2009. Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 No. 7, 74–486. Viitattu 20.2.2020 <https://doi.org/10.1108/08858620910986712>.

Altschuler, M. 17. 260 Sales Terms From A - Z: The Updated glossary of B2B Sales Definitions. *Sales Hacker* 15.11.2017. Viitattu 20.2.2020 <https://www.saleshacker.com/sales-terms-glossary/>.

Barol, K. 2013. Reframing Salesforce Compensation Systems: An Agency Theory-Based Performance Management Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19 No. 3, 1–16. Viitattu 19.3.2020 <https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754178>.

Boxall, P. & Purcell, J. 2016. *Strategy and human resource management*. 4. painos. London & New York: Palgrave.

Bubnjević, D. 2007. Position and role of personal selling in contemporary marketing management. *International Symposium*, Serbia. Viitattu 27.2.2020 <http://www.tfzr.rs/emc/emc2011/Files/E%2007.pdf>.

Clay, J. 2003. *Selling solutions: How to test, monitor and constantly improve your selling skills*. London: Thorogood. Viitattu 2.3.2020 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=309029>.

Davies, S. 2010. Building a Business-to-Business Sales Process. *The Open Source Business Resource*, 14–18. Viitattu 16.2.2020 https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1695042657/fulltextPDF/23CFDD1CCC6A4C15PQ/1?accountid=14446_.

Deeter-Schmelz, D.; Goebel, D. & Norman Kennedy, K. 2008. What are the Characteristics of an Effective Sales Manager? an Exploratory Study Comparing Salesperson and Sales Manager Perspectives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, 7–20. Viitattu 20.2.2020 <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.2753/PSS0885-3134280101>.

Donaldson, B. 2007. *Sales Management Principles, Process and Practice*. 3. painos. New York: Palgrave Macmillan.

Gulyani, G. and Sharma, T. 2018. Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-based HRM*, Vol. 6 No. 3, 255–271. Viitattu 19.3.2020 <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>.

Harney, P. 2016. 3 ways sales leaders can help reps hit their numbers. *CRM Magazine*, Vol. 20 No. 10, 8. Viitattu 16.2.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1858230995?accountid=14446>.

Harrison, T. 2015. Solving Sales Problems Through Activity Management. *ImageSource*, Vol.17 No.9, 36. Viitattu 20.2.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1730624214?accountid=14446>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. *Tutki ja kirjoita*. 21. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jackson Jr, D.; Schlacter, J.; Bridges, C. & Gallan, A. 2010. A Comparison and Expansion of the Bases Used for Evaluating Salespeople's Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.18 No.4, 395–406. Viitattu 22.3.2020 <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.2753/MTP1069-6679180406>.

- Järvinen, J. & Taiminen, H. 2016. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, 164–175. Viitattu 22.3.2020 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>.
- Jobber, D.; Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2015. *Selling and sales management*. 10. painos. Harlow: Pearson. Viitattu 17.2.2020 <https://www.dawsonera.com/abstract/9781292078038>.
- Jobber, D.; Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. *Selling and sales management*. 11. painos. Harlow: Pearson.
- Kaari, K.; Pennanen, R.; Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2004. *Arvomyynnillä kasvuun*. Helsinki: WSOY.
- Kumar, V.; Sunder, S. & Leone, R. P. 2014. Measuring and managing a salesperson's future value to the firm. *Journal of Marketing Research*, Vol.51 No.5, 591. Viitattu 16.2.2020 <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/pdf/10.1509/jmr.13.0198>.
- Kurvinen, J. & Seppä, K. 2016. *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohton opas myyntiin ja markkinointiin*. Helsinki: Kauppakamari.
- Laine, P. 2008. *Myynnin anatomia Anna asiakkaan ostaa*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Le Meunier-FitzHugh, K. & Le Meunier-FitzHugh, L. 2015. *Creating effective sales and marketing relationships*. New York: Business Expert Press. Viitattu 8.3.2020 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=2189476>.
- Leppänen, E. 2007. *Asiakaslähtöinen myynti*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Longenecker, C.; Ragland, C. & Mallin, M. 2014. Developing high performance sales managers: Key practices for accelerating growth. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 28 No.2, 10–13. Viitattu 22.3.2020 doi:10.1108/DLO-07-2013-0037 .
- Miller, R. B. 2006. Taming the volatile sales cycle. *MIT Sloan Management Review*, Vol.47 No.2, 10–13. Viitattu 22.3.2020 http://www.lmsleader.com/pdf/07-Taming_the_Volatile_Sales.pdf.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.
- Ottinger, W. 2004. *Managing Sales In the Wealth Market: Time and Activity*. ABA Trust & Investments, Vol. 98, 37–40. Viitattu 8.3.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/214063535?accountid=14446>.
- Rackham, N. 1995. *SPIN selling*. Surrey, Aldershot: Gower.
- Rope, T. 2009. *Perusmyyjästä supermyyjäksi*. Keuruu: Infor Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: OY Imperial Sales AB.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. *Myy enemmän - myy paremmin*. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2018. *Asiantuntijan myyntitaidot*. Helsinki: Impact.
- Smilansky, O. 2016. Salespeople Need Better, But Fewer, Tools. *Customer Relationship Management*, Vol. 20 No. 8, 12. Viitattu 24.2.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1825194091?accountid=14446>.

Snelgar, R. J. ; Renard, M., & Venter, D. 2013. An empirical study of the reward preferences of south african employees. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, 1–14. Viitattu 19.3.2020 <https://search.proquest.com/docview/1448375264?accountid=14446> .

Stoskopf, G. 2004. Using total rewards to attract and retain health care employees. *WorldatWork Journal*, Vol.13 No.3, 16–25. Viitattu 19.3.2020 <https://search.proquest.com/docview/216365050?accountid=14446>.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.

Verano-Tacoronte, D. & Melián-González, S. 2008. Human resources control systems and performance: the role of uncertainty and risk propensity. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 2, 161–187. Viitattu 19.3.2020 <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1108/01437720810872712>.

Verbeke, W. ; Dietz, B. & Verwaal, E. 2011. Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 No.3, 407–428. Viitattu 23.3.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/862613162?accountid=14446>.

Verbeke, W.; Dietz, B. & Verwaal, E. 2011. Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 No. 3, 407–428. Viitattu 23.3.2020 <https://doi:10.1007/s11747-010-0211-8>.

Viio, P. & Grönroos, C. 2014. Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No.6, 1085–1095. Viitattu 8.3.2020 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.022>.

Vuorio, P. 2013. Myyntitaidon käsikirja: Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

Weiler, T. W. & Tuffli, C. 2000. Getting beyond pay in managing 'the deal' with your sales force. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 32 , 53. Viitattu 19.3.2020 <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1177/088636870003200108>.

Wilton, N. 2016. An introduction to human resource management. 3. painos. London, California, New Delhi & Singapore: Sage. Viitattu 19.3.2020 <https://books.google.fi/books?id=rQPMCwAAQ-BAJ&lpg=PR4&hl=fi&pg=PR3#v=onepage&q&f=false>

Ylijoki, O. 2018. Guidelines for assessing the value of a predictive algorithm: a case study. *Journal of Marketing Analytics*, Vol. 6 No. 1, 19–26. Viitattu 8.3.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/business/docview/2009744445/FDF6240FDC0B471EPQ/1?accountid=14446>.

Zalocco, R.; Bolman Pullins, E. & Mallin, M. 2009. A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 No. 8, 598–610. Viitattu 23.3.2020 <https://doi.org/10.1108/08858620910999466>.

Zollar, T. 2019. What Should My Sales Manager Be Doing? *Home Furnishings Business*, Vol.14 No.5, 38–40. Viitattu 16.2.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/2229858751/fulltextPDF/B7E5AC65EE4749C9PQ/1?accountid=14446>.

Haastattelut:

Haastattelu 1: Myyjä 17.4. (H1)

Haastattelu 2: Myyjä 17.4. (H2)

Haastattelu 3: Myyjä 20.4. (H3)

Haastattelu 4: Johtoryhmän jäsen 22.4. (H4)

Haastattelu 5: Johtoryhmän jäsen 28.4. (H5)

Liitteet

Liite 1. Konsultin haastattelu

1. Kommunikaatio tiimissä.
 - ➔ Millainen kommunikaatio teillä on tiimissä?
 - ➔ Huomaako eroa nyt ja ennen?
2. Tiimityöskentely
 - ➔ Millainen tiimityöskentely tiimissä?
3. Päätöksenteko/tavoitteiden asettelu
 - ➔ Miten pääset osallistumaan päätöksentekoon esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa?
 - ➔ Miten itse kokisit parhaaksi?
4. Lisäkoulutukset/tavoitteet
 - ➔ Miten koet lisäkoulutusten tukevan myyntitavoitteiden saavuttamista?
 - ➔ Millaisia lisäkoulutusten tulisi olla, jotta ne tukisivat myyntitavoitteiden saavuttamista?
5. Työn haastavuus
 - ➔ Minkä koet olevan haastavinta työssäsi?
6. Sitoutuminen organisaation
 - ➔ Miten kuvailisit omaa sitoutumista organisaation strategiaan ja arvoihin
7. Harkinnanvarainen käytös
 - ➔ Millainen on sinun harkinnanvaraisen käytös?
8. Suoritustaso
 - ➔ Miten koet motivoinnin vaikuttavan suoritustasoosi?
9. Mittaaminen & suoritustaso
 - ➔ Miten tuloksesi mittaaminen vaikuttaa suoritustasoosi?
 - ➔ Tiedostatko mittariston vaikutusta?
10. Mittaristo
 - ➔ Oletko tyytyväinen tämän hetken mittareihin, tukevatko omaa tekemistä & asettuja tavoitteita?
11. Motivointi
 - ➔ Mitkä asiat motivoivat sinua työkontekstissa?

Liite 2. Johtajan haastattelu

1. Kommunikaatio

➔ Millainen kommunikaatio teillä on tiimissä:

➔ Huomaako eroa nyt ja ennen?

2. Päätöksenteko/tavoitteiden asettelu

➔ Miten konsultit pääsevät osallistumaan päätöksentekoon

3. Lisäkoulutukset/tavoitteet

➔ Miten konsulttien käymät lisäkoulutukset tukevat myyntitavoitteiden saavuttamista?

4. Työn haastavuus

➔ Minkä konsultit kokevat olevan haastavinta työssään?

5. Suoritustaso

➔ Miten motivointi vaikuttaa konsulttien suoritustasoon?

6. Mittaaminen & suoritustaso

➔ Miten tuloksen mittaaminen vaikuttaa konsulttien suoritustasoon?

7. Mittaristo

➔ Tukeeko mittarit tiimin seurantaan, auttaa tukemaan tiimiläisiä oikeissa asioissa?